

**Abel Hermínio Lourenço Correia**

# **ESTRATÉGIA DAS FEDERAÇÕES DESPORTIVAS**

**ESTUDO DAS PRINCIPAIS FEDERAÇÕES PORTUGUESAS  
NO CICLO OLÍMPICO DE 1993 A 1996**

Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em  
Motricidade Humana na especialidade de Ciências do Desporto

**Orientador:** Doutor Gustavo Manuel Vaz da Silva Pires

**Júri:**

Presidente: Reitor da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutor Lamartine Pereira da Costa  
Doutor Alberto Manuel Trovão do Rosário  
Doutor Gustavo Manuel Vaz da Silva Pires  
Doutor José Pedro Sarmento Rebocho Lopes  
Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço



**Universidade Técnica de Lisboa  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA  
1999**

Ao Tiago e à Suzete, para sempre  
Aos pais e às irmãs, por tudo

Tempo é o lugar do inédito. O futuro autêntico é sempre misterioso e autónomo das premissas de que partiu. Quando chega, traz os seus valores, as suas leis, a sua gente, nem boa, nem má. Traz os títeres que lhe convém. Ou pior: os títeres a quem a hora convém. (Miguel Torga, Diário XII:115)

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, um agradecimento muito especial ao Professor Doutor Gustavo Pires por nos ter dado o privilégio, ao longo dos muitos anos de trabalho em conjunto, de partilhar as suas ideias, o seu entusiasmo e dedicação e os seus conselhos. Obrigado.

Ao Professor Doutor Carlos Colaço uma palavra de muito apreço pelos seus conhecimentos e pela sua ponderação, sempre imprescindível em projectos que se prolongam no tempo e onde, por vezes, é preciso calibrar a vontade.

Ao Dr. Vasco Lynce os nossos agradecimentos por ter facultado de forma célere e atenciosa a recolha dos dados na Instituição que preside.

A seguir vieram os telefonemas, as presenças assíduas, os pedidos e as inquirições, e a tudo isto o Dr. Vítor Pataco soube responder, contornar e resolver possibilitando o acesso aos dados possíveis e impossíveis. Depois encontrámos junto do Dr. Augusto Baganha, Dr. Bruno de Jesus, Dr. Frederico Carlos e Dr. Humberto Ricardo a mesma atitude, uma total abertura para interpretar da melhor forma as solicitações. Obrigado pela colaboração.

Aos Senhores Presidentes das Federações: Luís Santos, Fernando Mota, Mário Saldanha, Gilberto Madaíl, Carlos Santos, Vítor Nogueira, Carlos Sena e Vicente Araújo um profundo agradecimento pela forma exemplar como acolheram o projecto e pela prestimosa atenção que colocaram no seu desenrolar.

Aos Senhores Dirigentes e aos Senhores Técnicos que se prontificaram desde logo a colaborar fica aqui expressa a nossa gratidão.

Para o Serranito e para o João as palavras que recordam o início do nosso percurso. Começámos em conjunto a vida académica e temos sabido através da amizade, do confronto de pontos de vista e de muitos momentos partilhados, prolongar um diálogo que se perpetua.

Para o Fernando fica o obrigado pelo mais simples, a sua presença aventureira, salpicada pela sugestão e uma enormíssima disponibilidade para ajudar.

À Salomé, pelas indicações tão a propósito e apoio que sempre soube dispensar em várias ocasiões do projecto.

Ao Marcelino, amigo de muitas gestões, pelos momentos que temos vindo a partilhar.

Uma Faculdade é feita de pessoas que nada têm de normal e que nos fazem acreditar na validade dos projectos, por tudo isto e pelos momentos que partilharemos os nossos agradecimentos ao António, Carlos, Duarte, Fátima, João B., Mário, Néné, Paulo, Pedro e Rosado, e uma palavra especial para a Mariália e o Lopes. Queremos, também, expressar aqui o nosso reconhecimento pela dedicação de todos os responsáveis pelo funcionamento da Biblioteca.

Pelos seus conhecimentos específicos e pela sua amabilidade, os nossos agradecimentos ao Dr. José Meirim.

Para o Luís, Rui e Margarida a certeza de que a partir de agora haverá mais disponibilidade para que, em conjunto, possamos fazer avançar o projecto da Gestão.

Aos amigos, tem sido um enorme prazer.

Aos alunos, em especial aos alunos da Gestão, têm sido momentos únicos.

# Índice geral

AGRADECIMENTOS .....	III
ÍNDICE GERAL.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE QUADROS .....	XI
ÍNDICE DE QUADROS DOS ANEXOS .....	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS .....	XIV
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA .....	16
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	18
ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	19
<b>PRIMEIRA PARTE – DINÂMICAS NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DAS FEDERAÇÕES</b>	<b>21</b>
CAPÍTULO I - ESTRATÉGIA E FEDERAÇÕES .....	22
1. <i>Génese e desenvolvimento do conceito estratégia</i> .....	22
2. <i>Análise estratégica</i> .....	29
2.1. <i>Vocação e missão</i> .....	30
2.2. <i>Oportunidades e ameaças da envolvente estratégica</i> .....	31
2.3. <i>Forças e fraquezas organizacionais</i> .....	38
3. <i>Seleção e desenvolvimento de estratégias</i> .....	39
3.1. <i>Estratégias genéricas</i> .....	40
3.2. <i>Estratégia e organizações de desporto</i> .....	43
CAPÍTULO II - NATUREZA DA DECISÃO ESTRATÉGICA .....	48
1. <i>Decisão estratégica e organização</i> .....	48
1.1. <i>O “homo economicus”</i> .....	49
1.2. <i>Ambiguidade e complexidade organizacional</i> .....	51
1.3. <i>Decisores e variáveis situacionais</i> .....	53
2. <i>Relações de poder</i> .....	57
2.1 <i>Conflitos e fontes de poder</i> .....	58
2.2. <i>Configurações de poder</i> .....	63
3. <i>Cultura organizacional</i> .....	67
3.1. <i>Abordagem interpretativa</i> .....	67
3.2. <i>Cultura e subculturas</i> .....	70
3.3. <i>O associativismo desportivo</i> .....	72
4. <i>Dependências estruturais</i> .....	74

4.1. Estrutura das federações .....	75
4.2. Profissionalização e burocratização .....	79
<b>SEGUNDA PARTE - IDENTIFICAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE FEDERAÇÕES.....</b>	<b>83</b>
CAPÍTULO I – METODOLOGIA .....	84
1. <i>Modelo de análise</i> .....	84
2. <i>Amostra</i> .....	86
3. <i>Recolha dos dados</i> .....	86
3.1. Análise documental .....	87
3.2. Entrevista .....	87
3.3. Questionário .....	88
3.3.1. Dirigentes .....	89
3.3.2. Técnicos .....	91
4. <i>Tratamento dos dados</i> .....	93
CAPÍTULO II - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	95
1. <i>Realidade jurídica das federações</i> .....	95
1.1. Controlo e menorização das federações .....	96
1.2. Ambiguidade nas relações com o Estado .....	102
1.3. A Lei de Bases do Sistema Desportivo .....	108
2. <i>Recursos</i> .....	121
2.1. Recursos financeiros .....	121
2.2. Recursos humanos .....	133
2.3. Recursos materiais .....	135
3. <i>Análise estratégica</i> .....	136
3.1. Vocação .....	136
3.2. Missão .....	139
3.3. Forças e fraquezas .....	148
3.4. Oportunidades e ameaças .....	153
4. <i>Natureza da decisão</i> .....	159
4.1. Responsabilidade .....	160
4.2. Lógica .....	162
4.3. Conflitos .....	165
4.4. Estrutura .....	172
4.5. Mecanismo .....	175
4.6. Tempo .....	177
4.7. Controlo .....	179
5. <i>Resultados</i> .....	181
5.1. Estrutura de custos .....	182
5.2. Atletas federados .....	186
5.3. Alta competição .....	189

5.4. Implantação geográfica .....	194
5.5. Formação de agentes desportivos .....	195
5.6. Eventos e representatividade internacional.....	196
5.7. Os melhores e os piores resultados.....	197
5.8. Eficiência e dificuldades na obtenção dos resultados .....	200
6. <i>Comparação entre federações</i> .....	202
6.1. Recursos .....	202
6.2. Análise estratégica.....	203
6.3. Natureza da decisão.....	208
6.4. Resultados .....	211
7. <i>Comparação das representações de dirigentes e técnicos</i> .....	214
7.1. Recursos .....	215
7.2. Análise estratégica.....	215
7.3. Natureza da decisão.....	217
7.4. Resultados .....	218
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>220</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>231</b>
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA .....	232
DOCUMENTOS CONSULTADOS .....	237
<b>ANEXOS .....</b>	<b>240</b>
ANEXO 1 - ENTREVISTA.....	241
<i>Guião</i> .....	241
<i>Ficha de caracterização dos inquiridos</i> .....	244
<i>Temas e sub-temas</i> .....	245
ANEXO 2 - ANÁLISE DOCUMENTAL .....	248
<i>Exemplo de ficha de análise</i> .....	248
<i>Praticantes federados</i> .....	252
<i>Financiamento público das federações</i> .....	253
<i>Proveitos das federações</i> .....	256
<i>Custos das federações</i> .....	257
<i>FPF: bilhetes vendidos e proveitos das competições</i> .....	261
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO .....	263
<i>Dimensões, indicadores e itens</i> .....	263
<i>O Questionário</i> .....	267
ANEXO 4 – DADOS DO QUESTIONÁRIO.....	281
<i>Recursos das federações</i> .....	281
<i>Dirigentes e técnicos</i> .....	282

<i>F. P. de Andebol e F. P. de Atletismo .....</i>	<i>286</i>
<i>F. P. de Basquetebol e F. P. de Futebol .....</i>	<i>290</i>
<i>F. P. de Judo e F. P. de Natação .....</i>	<i>295</i>
<i>F. P. de Patinagem e F. P. de Voleibol.....</i>	<i>299</i>



## Índice de figuras

Figura 1 - Elementos estruturais do sector federado.....	34
Figura 2 – Estratégias organizacionais segundo a análise interna e externa.....	40
Figura 3 - Estratégias genéricas face à concorrência.....	41
Figura 4 - Tipologia de estratégias das organizações nacionais de desporto do Canadá.....	45
Figura 5 - Processo de diferenciação dos agentes desportivos nas federações.....	78
Figura 6 - Arquétipos das organizações nacionais de desporto do Canadá.....	80
Figura 7 - Modelo iconográfico de análise da estratégia das federações.....	85
Figura 8 - Percentagem relativa dos dirigentes de cada federação no número total de dirigentes.....	90
Figura 9 - Percentagem de dirigentes inquiridos em função do número total de dirigentes.....	90
Figura 10 - Percentagem relativa dos técnicos de cada federação no número total de técnicos.....	92
Figura 11 – Comparação do financiamento público das federações da amostra e das federações portuguesas de 1982 a 1996.....	128
Figura 12 - Financiamento público das federações da amostra.....	129
Figura 13 - Comparação do financiamento público da AC nas federações da amostra e nas federações portuguesas.....	130
Figura 14 - Financiamento público da AC nas federações da amostra.....	131
Figura 15 – Estrutura do financiamento das federações da amostra segundo os CP de 1994 a 1996.....	132
Figura 16 - Vocação.....	139
Figura 17 - Missão.....	147
Figura 18 - Forças e fraquezas.....	153
Figura 19 - Oportunidades e ameaças.....	159
Figura 20 - Responsabilidade da decisão.....	161
Figura 21 - Lógica da decisão.....	165
Figura 22 - Domínios de conflito na decisão.....	167
Figura 23 - Nível de conflitualidade com entidades na decisão.....	168
Figura 24 - Nível de conflitualidade entre agentes na decisão.....	170
Figura 25 - Factos explicativos dos conflitos na decisão.....	171
Figura 26 - Estrutura da decisão.....	175
Figura 27 - Mecanismo da decisão.....	177
Figura 28 - Tempo da decisão.....	179
Figura 29 - Controlo da decisão.....	181
Figura 30 - Valores médios da afectação dos recursos por agentes desportivos.....	186
Figura 31 - Os melhores resultados das federações.....	198

Figura 32 - Os piores resultados das federações.....	199
Figura 33 - Factos que impediram as federações de alcançar melhores resultados .....	201

## Índice de quadros

Quadro 1 – Fontes de financiamento das federações.....	122
Quadro 2 – Grau de dependência das federações (excepto FPF) do financiamento público .....	123
Quadro 3 – Grau de dependência anual das federações (excepto FPF) do financiamento público .....	123
Quadro 4 – Estrutura dos proveitos das federações (excepto FPF) .....	124
Quadro 5 – Estrutura dos proveitos da Federação Portuguesa de Futebol.....	126
Quadro 6 – Financiamento público da AC e actividades regulares .....	127
Quadro 7 – Evolução do financiamento público das federações da amostra .....	128
Quadro 8 - Evolução do financiamento público da AC nas federações da amostra .....	130
Quadro 9 – Vocação .....	138
Quadro 10 – Missão.....	146
Quadro 11 - Forças e fraquezas .....	152
Quadro 12 - Oportunidades e ameaças .....	158
Quadro 13 - Responsabilidade da decisão .....	160
Quadro 14 - Lógica da decisão .....	164
Quadro 15 - Domínios de conflito na decisão .....	167
Quadro 16 - Nível de conflitualidade com entidades na decisão.....	168
Quadro 17 - Nível de conflitualidade entre agentes na decisão .....	169
Quadro 18 - Factos explicativos dos conflitos na decisão .....	171
Quadro 19 - Estrutura da decisão .....	174
Quadro 20 - Mecanismo da decisão.....	176
Quadro 21 - Tempo da decisão.....	178
Quadro 22 - Controlo da decisão.....	180
Quadro 23 – Evolução dos custos da FPA, FPA <sub>t</sub> , FPJ, FPN, FPP e FPV .....	182
Quadro 24 - Comparação dos custos de participação e organização dos quadros competitivos nas modalidades da FPP .....	183
Quadro 25 – Evolução dos custos da Federação Portuguesa de Futebol .....	183
Quadro 26 - Afectação dos recursos por tipo de atleta .....	184
Quadro 27 - Afectação dos recursos por nível orgânico.....	185
Quadro 28 – Afectação dos recursos por factores .....	185
Quadro 29 – Afectação dos recursos por agentes desportivos .....	185
Quadro 30 – Evolução do número de atletas federados.....	186
Quadro 31 - Atletas da FPA e FPV por escalão e sexo .....	188
Quadro 32 - Atletas da FPA <sub>t</sub> , FPB e FPJ por escalão e sexo.....	188

Quadro 33 – Atletas da FPF por modalidade e sexo.....	189
Quadro 34 - Atletas da FPN por modalidade e sexo.....	189
Quadro 35 - Atletas de AC .....	190
Quadro 36 - Comparação entre os atletas federados e os de AC .....	190
Quadro 37 – Medalhas conquistadas em CE, CM e nos JO .....	192
Quadro 38 – Evolução do número de jogos internacionais das selecções nacionais de andebol.....	193
Quadro 39 - Associações regionais .....	194
Quadro 40 - Os melhores resultados das federações .....	197
Quadro 41 - Os piores resultados das federações .....	199
Quadro 42 - Nível de eficiência na utilização dos recursos pelas federações.....	200
Quadro 43 - Factos que impediram as federações de alcançar melhores resultados.....	201
Quadro 44 – Comparação entre federações na dimensão recursos .....	202
Quadro 45 - Comparação entre federações na dimensão análise estratégica .....	203
Quadro 46 - Comparação entre federações na dimensão análise estratégica por componentes.....	203
Quadro 47 - Comparação entre federações na componente vocação.....	204
Quadro 48 - Comparação entre federações na componente missão.....	204
Quadro 49 - Comparação entre federações na componente forças e fraquezas .....	205
Quadro 50 - Comparação entre federações na componente oportunidades e ameaças .....	207
Quadro 51 - Comparação entre federações na dimensão natureza da decisão.....	208
Quadro 52 - Comparação entre federações na dimensão natureza da decisão por componente .....	208
Quadro 53 - Comparação entre federações na componente responsabilidade .....	209
Quadro 54 - Comparação entre federações na componente lógica .....	209
Quadro 55 - Comparação entre federações na componente conflitos.....	210
Quadro 56 - Comparação entre federações na componente controlo .....	211
Quadro 57 - Comparação entre federações na dimensão resultados.....	212
Quadro 58 - Comparação entre federações na dimensão resultados por indicadores .....	212
Quadro 59 - Comparação entre federações no indicador nível de eficiência na utilização dos recursos ..	214
Quadro 60 - Comparação entre federações nos indicadores dos factos explicativos dos resultados .....	214
Quadro 61 - Comparação das representações de dirigentes e de técnicos na componente missão .....	215
Quadro 62 - Comparação das representações de dirigentes e de técnicos na dimensão análise estratégica .....	216
Quadro 63 - Comparação das representações de dirigentes e de técnicos na dimensão natureza da decisão .....	217
Quadro 64 - Comparação das representações de dirigentes e de técnicos na dimensão resultados .....	218

## Índice de quadros dos anexos

Quadro de anexos 1 - Praticantes federados de 1975 a 1992.....	252
Quadro de anexos 2 - Excluídos para o cálculo do total de praticantes federados (1975 a 1992) .....	252
Quadro de anexos 3 - Excluídos para o cálculo do total de praticantes federados (1993 a 1996) .....	253
Quadro de anexos 4 - Praticantes inscritos no seguro desportivo .....	253
Quadro de anexos 5 - As 15 federações mais financiadas pela Administração Pública Desportiva Central de 1985 a 1995 .....	253
Quadro de anexos 6 - Financiamento público das federações de 1975 a 1983.....	254
Quadro de anexos 7 - Financiamento público das federações de 1984 a 1988.....	254
Quadro de anexos 8 - Financiamento público das federações de 1989 a 1992.....	254
Quadro de anexos 9 - Financiamento das federações segundo os CP de 1994 a 1996 .....	255
Quadro de anexos 10 - Proveitos das federações de andebol, atletismo, basquetebol e judo .....	256
Quadro de anexos 11 - Proveitos das federações de judo, natação, patinagem e voleibol.....	256
Quadro de anexos 12 - Proveitos das federações de andebol, atletismo, basquetebol, judo, natação, patinagem e voleibol.....	256
Quadro de anexos 13 - Comparação entre os proveitos das federações constantes nos relatórios e contas e o financiamento através dos CP .....	257
Quadro de anexos 14 - Custos da Federação Portuguesa de Andebol .....	257
Quadro de anexos 15 - Custos da Federação Portuguesa de Atletismo .....	258
Quadro de anexos 16 - Custos da Federação Portuguesa de Basquetebol .....	258
Quadro de anexos 17 - Custos da Federação Portuguesa de Futebol.....	259
Quadro de anexos 18 - Custos da Federação Portuguesa de Judo .....	259
Quadro de anexos 19 - Custos da Federação Portuguesa de Natação.....	260
Quadro de anexos 20 - Custos da Federação Portuguesa de Patinagem .....	260
Quadro de anexos 21 - Custos da Federação Portuguesa de Voleibol.....	261
Quadro de anexos 22 - Receitas da venda de bilhetes no futebol .....	261
Quadro de anexos 23 - Proveitos das competições nacionais da FPF .....	262

## Lista de abreviaturas

AC - Alta competição  
 Act reg – Actividades regulares  
 Bamb – Bambis  
 CE – Campeonato da Europa  
 CM – Campeonato do Mundo  
 COP - Comité Olímpico de Portugal  
 CP – Contratos-programa  
 DGD – Direcção-Geral dos Desportos  
 DGEFDSE - Direcção Geral da Educação Física, Desportos e Saúde Escolar  
 DTN – Director Técnico Nacional  
 ENB – Escola Nacional de Basquetebol  
 Esp – Esperanças  
 Fed – Federação  
 Fem - Feminino  
 FFD – Fundo do Fomento do Desporto  
 FPA - Federação Portuguesa de Andebol  
 FPAAt - Federação Portuguesa de Atletismo  
 FPB - Federação Portuguesa de Basquetebol  
 FPF - Federação Portuguesa de Futebol  
 FPG - Federação Portuguesa de Ginástica  
 FPJ - Federação Portuguesa de Judo  
 FPN - Federação Portuguesa de Natação  
 FPP - Federação Portuguesa de Patinagem  
 FPV - Federação Portuguesa de Voleibol  
 IND – Instituto Nacional do Desporto  
 INDESP - Instituto do Desporto  
 Inf – Infantis  
 Inic – Iniciados  
 JO – Jogos Olímpicos  
 Jun – Juniores  
 Juv – Juvenis  
 LBSD – Lei de Bases do Sistema Desportivo  
 Masc – Masculino  
 Máx - Valor máximo  
 Méd – Média  
 Mín - Valor mínimo  
 N - Amostra  
 NSOs – Organizações nacionais de desporto  
 p. – Probabilidade de erro  
 RA – Regiões Autónomas  
 RJFD - Regime Jurídico das Federações Desportivas  
 SD - Desvio padrão  
 Sen – Seniores  
 Vet – Veteranos

# INTRODUÇÃO

## **Apresentação do problema**

O mundo do desporto é um mundo animado por diferentes organizações públicas e privadas, onde os vários agentes desportivos actuam em função dos desejos, das possibilidades e das circunstâncias. As organizações de desporto, segundo contextos e lógicas próprias, utilizam recursos e produzem serviços para públicos específicos.

De entre as diversas organizações, as federações desportivas destacam-se pelo número de praticantes filiados, pela implantação geográfica, pela importância nacional e internacional do desporto de alta competição (AC) e pelos recursos que recebem do Estado, indispensáveis à consecução dos seus fins enquanto entidades com utilidade pública desportiva. O sector federado tem sido o motor do desenvolvimento do desporto em Portugal (Pires, 1989).

O incremento das transformações ambientais e dos processos de concorrência leva organizações a repensar os processos de gestão, tendo em vista a adopção de formas organizacionais mais adaptadas. Vivem-se tempos marcados pela incerteza das condições de gestão. Tempos de turbulência onde as mudanças ocorrem vertiginosamente e tomam direcções imprevistas. Perante este cenário as organizações precisam de uma gestão que permita a preparação do futuro.

Sabe-se hoje que o desenvolvimento de estratégias viáveis é um dos factores mais importantes que influenciam o sucesso de qualquer organização (Porter, 1980; Peters e Waterman, 1982; Mintzberg, 1990). Tal prática, ao garantir uma coordenação e uma orientação da organização para objectivos comuns, em função da análise interna e externa, habilita-a a responder eficaz e eficientemente às alterações ambientais. Falar de estratégia é, assim, referir decisões de gestão que têm uma influência crítica no sucesso organizacional.

Na prática, a gestão estratégica implica, metaforicamente, a condução das organizações para os fins previstos em função das condicionantes do terreno, do inimigo e das características dos seus exércitos. Como é sugerido por Rumelt, Schendel e Teece (1994), a gestão estratégica implica uma gestão visando-se um fim claro e explícito, operacionalizado através da selecção de objectivos concretos, da escolha criteriosa de



serviços, da definição do posicionamento para os respectivos serviços, de uma estrutura organizacional adaptada e de mecanismos de coordenação e controlo. Estas são decisões críticas para a condução estratégica das organizações e, portanto, exige-se a sua constante integração. A este respeito, qual é a realidade das federações desportivas em Portugal? Concretamente, que estratégia e como se forma?

Tradicionalmente, a dependência financeira das federações em relação ao Estado e a sua estrutura associativa, baseada no trabalho benévolo, têm condicionado a formação de estratégias de desenvolvimento, centrando-se a sua atenção na organização quotidiana das actividades desportivas (Ramanantsoa e Thiéry - Baslé, 1989; Thibault, Slack e Hinings, 1993; Wittcock, Bollaert e Knop, 1994). Toda a tradição do mundo do desporto tem estado mais centrada no fazer do que no prever, onde a tradição e a rotina têm sido suficientes para gerir com algum êxito as organizações (Pires, 1995). Contudo, a actual realidade jurídica das federações desportivas portuguesas<sup>1</sup>, ao apontar para um aumento da racionalidade nas relações com o Estado, indicia a possibilidade de se formularem estratégias para o desenvolvimento destas organizações. Porém, a compreensão da estratégia de qualquer organização é indissociável da análise dos processos organizacionais emergentes encarados localmente (Mintzberg e Waters, 1978).

A verificação dos processos emergentes na formação da estratégia invalida, pois, o conhecimento a priori daquilo que se passa com o comportamento das federações a partir da mera alteração normativa. A realidade organizacional é de facto complexa. Produzir conhecimento concreto sobre a estratégia das federações implica conhecer os processos e os modos de regulação que possibilitam a decisão no contexto de acção específico.

Interessa compreender como é que nas federações se realiza a cooperação entre os diversos agentes, situados em contextos de acção específicos, que determina a decisão de condução da organização. Processos onde os agentes, indivíduos interdependentes, decidem sobre a condução da federação, com reflexos directos na

---

<sup>1</sup> Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro) e Regime Jurídico das Federações Desportivas Dotadas do Estatuto de Utilidade Pública Desportiva (Decreto-Lei n.º 144/93, de 26 de Abril).

afecção e conquista de recursos, de acordo com as representações, os interesses, as possibilidades e os constrangimentos.

A estratégia, enquanto resultado de processos políticos e sociais envolvendo a decisão organizacional, apenas é passível de ser explicada a partir da análise da dimensão organizacional. Esta dimensão, não é mais do que um conjunto de mecanismos empíricos que permitem construir a cooperação indispensável ao funcionamento da organização (Friedberg, 1995).

## **Definição do problema**

A estratégia pretende encaminhar os processos das organizações para as soluções mais acertadas, tendo em vista a adaptação às exigências ambientais. Ora, como se referiu, a adaptação organizacional implica a contextualização das acções nos processos concretos onde os interesses e as possibilidades das pessoas vão construindo as opções. Portanto, equacionar os procedimentos de adaptação das federações às mudanças de forma abstracta não faz qualquer sentido. Compreender a estratégia das federações passa, obrigatoriamente, pela verificação dos processos de decisão estratégica local que, ao informar dos intervenientes e das lógicas subjacentes, possibilitam a identificação e interpretação dos acontecimentos.

No geral, pretende-se com o presente estudo verificar qual tem sido o comportamento das federações desportivas em Portugal através da análise das dinâmicas organizacionais que geram a estratégia. Estas organizações, por um lado, vivem uma nova realidade jurídica que, aparentemente, lhes confere maior responsabilidade e independência e, por outro lado, têm vivido a tutela do Estado que é aceite e requerida, pois, de outra forma, problemas de financiamento ficariam por resolver. Simultaneamente, assiste-se a um discurso que advoga como imprescindível para o desenvolvimento das organizações uma nova atitude, uma atitude estratégica face ao futuro.

Com o objectivo de se contribuir para o conhecimento do comportamento das federações, formula-se a questão central do estudo traduzida na seguinte interrogação:

Como explicar a estratégia actual das federações desportivas?

Considerando-se que a estratégia não é independente da natureza dos processos organizacionais, das significações e possibilidades dos agentes que decidem, este estudo passa pela descrição do processo estratégico local que, ao fornecer o modo como se forma a estratégia, elucida sobre a actual condução das federações desportivas portuguesas.

Após a formulação do problema exige-se a sua problematização de modo a objectivar a investigação empírica.

De acordo com a revisão bibliográfica verifica-se que não tem merecido o interesse dos investigadores o estudo dos processos e estrutura das organizações de desporto. Esta realidade é confirmada pelos poucos trabalhos encontrados no geral e, especificamente, sobre estratégia de organizações de desporto. Tal facto permite afirmar que este estudo significa um contributo importante para o conhecimento do desporto em Portugal, pela natureza do objecto de estudo, e para a análise do comportamento das organizações de desporto, pela originalidade da problematização.

## **Organização do estudo**

Na primeira parte do estudo, denominada "Dinâmicas na Formação da Estratégia das Federações", procede-se à análise e discussão da informação teórica sobre a estratégia de federações, permitindo justificar a pertinência do estudo e a construção do modelo de análise para se poder verificar o comportamento destas organizações.

A revisão bibliográfica encontra-se estruturada em dois capítulos. O primeiro capítulo inclui a problematização do conceito estratégia aplicado à gestão das federações e o segundo a discussão acerca da natureza da decisão estratégica.

Na segunda parte, "Identificação e Interpretação da Estratégia de Federações", em conformidade com o modelo de análise, tem lugar um percurso eminentemente empírico utilizando-se a análise documental, a entrevista e o questionário para se identificar e compreender a estratégia das principais federações do sistema desportivo português: atletismo, andebol, basquetebol, futebol, judo, natação, patinagem e voleibol.

A segunda parte do estudo é formada por dois capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à metodologia, onde se incluiu a definição do objecto de estudo, do modelo de

análise, da amostra e dos procedimentos utilizados na recolha e tratamento dos dados. No segundo capítulo faz-se a apresentação e discussão dos resultados do estudo sobre a estratégia e a comparação entre federações e das representações dos dirigentes e dos técnicos utilizando-se os dados obtidos pelo questionário.

Por fim, a monografia é, também, composta por um conjunto de anexos que incluem os instrumentos utilizados na recolha dos dados e dados organizados e sistematizados em quadros resultantes da aplicação das técnicas empíricas.

**PRIMEIRA PARTE – DINÂMICAS NA FORMAÇÃO  
DA ESTRATÉGIA DAS FEDERAÇÕES**

## **Capítulo I - Estratégia e federações**

O presente capítulo está organizado em três partes. Na primeira parte aborda-se a génese e desenvolvimento do conceito estratégia aplicando-o à realidade das federações. Na segunda parte discutem-se os elementos motores indispensáveis para a formação de estratégias, que possibilitem o aproveitamento das oportunidades ambientais e a maximização das forças da organização. Finalmente, na terceira parte apresentam-se opções estratégicas que devem constituir elementos de reflexão para a condução das federações e faz-se a revisão da literatura sobre o estudo da estratégia de federações.

### **1. Génese e desenvolvimento do conceito estratégia**

A palavra estratégia é originária da Grécia Antiga, onde o conceito se desenvolveu por referência ao sucesso na guerra. Estratégia deriva, etimologicamente, do grego "strategos", que significa o general no papel de comando das tropas, o mesmo é dizer, a habilidade com que é desempenhado o papel de comandante, de quem se esperam os planos para derrotar o inimigo através do uso dos recursos.

Esta analogia entre o general que dispõe as tropas no campo de batalha face ao inimigo e o mundo das organizações é útil para se apreender o essencial da estratégia: condução da organização visando o sucesso perante os complexos desafios internos e externos.

Pensar em estratégia, hoje, é também referir os aspectos relacionais, como é sugerido por Détrie, Santi, Dussauge, Neyraut e Anastassopoulos (1993), onde o entendimento e as alianças podem substituir a competição directa. O estabelecimento de relações privilegiadas com parceiros do mesmo contexto leva a considerar-se a noção de concorrência secundária face ao acordo.

No universo das organizações, o conceito estratégia começa a ser utilizado pelas empresas, nos Estados Unidos, na década de 50, enquanto processo racional e

quantitativo de previsão da evolução dos mercados, acompanhando a evolução do modo de gestão<sup>1</sup>. Face às mudanças ambientais, económicas e sociais, aceita-se, pela primeira vez, que as organizações necessitam de pensar a longo prazo enquanto decidem o presente. Esta importância crescente da adaptação ao ambiente para o sucesso das organizações é decisiva para o desenvolvimento da estratégia. Como sugere Chandler (1962), a emergência da estratégia nas organizações civis resulta da tomada de consciência das oportunidades criadas pelas mudanças populacionais e tecnológicas, para empregar os recursos existentes e aumentar a rendibilidade. As organizações, perante as alterações, tentam estar à altura através da elaboração de planos a longo prazo onde se definem os objectivos, o caminho a seguir e os recursos, portanto, o uso do planeamento a longo prazo para se definir a estratégia.

No âmbito do desporto em Portugal também na década de sessenta se vivem as primeiras preocupações para se planear o futuro perante as alterações sociais e económicas. Neste contexto, Pires (1995) refere a publicação do “Planeamento da Acção Educativa” pelo Ministério da Educação Nacional, Direcção-Geral da Educação Física Desportos e Saúde Escolar, em 1968, como o início do processo do planeamento a nível macro<sup>2</sup>. Nesta perspectiva, outros trabalhos devem ser considerados<sup>3</sup>, mas como

---

<sup>1</sup> No início a gestão preocupa-se quase em exclusivo com a disciplina e com as horas de trabalho. Progressivamente, a gestão passa a preocupar-se com a eficácia e a eficiência de toda a organização. Primeiro, baseando-se apenas em aspectos internos, a procura do "one best way" para a estrutura organizacional das teorias clássicas e da escola das relações humanas é prova desta realidade. Segundo, devido às mudanças ambientais, a procura da eficácia e da eficiência faz-se por referência a variáveis externas de acordo com a teoria da contingência. A estruturação da organização deve ser feita, nesta óptica, em função das relações com o ambiente.

<sup>2</sup> O processo conducente à elaboração deste documento foi iniciado em 1963 quando o Ministro da Educação Nacional, Galvão Teles, anunciou a elaboração do I Plano de Fomento do Desporto Universitário.

<sup>3</sup> Ministério da Educação Nacional (1965), I Plano de Fomento Gimnodesportivo para 1966-1970, Lisboa: Direcção-Geral da Educação Física Desportos e Saúde Escolar; Ministério da Educação Nacional (1971), II Plano de Fomento Gimnodesportivo para 1971-1973, Lisboa: Direcção-Geral da Educação Física Desportos e Saúde Escolar; Melo de Carvalho (1975), Desporto e Revolução, Uma Política Desportiva, Lisboa: Direcção-Geral dos Desportos; Ministério da Educação e Investigação Científica (1977), Política Desportiva Programa de Governo, Lisboa: Direcção-Geral dos Desportos; José Marques (1980), Plano Nacional de Desenvolvimento do Desporto, Orientação para a D.G.D., Lisboa: Ministério

é sugerido pelo autor citado, a maioria dos trabalhos realizados poucas vantagens produziram para o sistema desportivo ou educativo, devido à falta de sincronismo de ideias entre o poder político, administrativo e a sociedade civil.

Segundo sugerem Rumelt et al. (1994), o nascimento da teorização e da investigação da estratégia das organizações fica marcado pelos trabalhos desenvolvidos, no domínio da estratégia das empresas, por Chandler (1962), Andrews (1965)<sup>4</sup> e Ansoff (1965).

Chandler (1962) definiu estratégia como a determinação das metas a longo prazo e dos objectivos da empresa, a adopção do curso de acção e a afectação dos recursos necessários para atingir as metas. Defende que quando se equaciona a estratégia é necessário, também, analisar os aspectos internos da organização, como sejam a estrutura, os processos produtivos, a tecnologia e o ambiente onde se opera.

Andrews (1965, cit. por Rumelt et al., 1994) adoptou o conceito de estratégia de Chandler mas adicionou-lhe o conceito de competência distintiva de Selznick (1957) e a noção de incerteza ambiental o que obriga à adaptação da empresa. Nesta nova perspectiva, torna-se imprescindível equacionar as ameaças e as oportunidades que vêm do exterior e as forças e fraquezas da organização, a análise externa conduzindo à identificação de potenciais factores de sucesso e, por sua vez, a análise interna conduzindo à identificação de competências distintivas. Mediante a aproximação efectuada de modo lógico e interactivo, da análise interna e externa, pode-se então definir e formular a estratégia, entendida como um processo analítico distinto da sua implementação<sup>5</sup>.

---

da Educação e Ciência, Secretaria de Estado da Juventude e Desportos, Direcção-Geral dos Desportos; Direcção-Geral dos Desportos (s/d), Desporto Anos 90, Lisboa: Direcção-Geral dos Desportos. De acordo com o art. 3º, nº3, da Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei nº 1/90, de 13 de Janeiro) foi elaborado o Programa Integrado de Desenvolvimento do Desporto (PROID pela DGD para o biénio 1991-1992 e com cenários prospectivos para o Ciclo Olímpico de 1992-1996.

<sup>4</sup> Trabalhos publicados na obra “Business Policy: Text and Cases” da Universidade de Harvard Business School de Learned, Christensen, Andrews e Guth.

<sup>5</sup> Este modelo de análise estratégica é conhecido mundialmente por modelo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) e foi aperfeiçoado pelo autor na obra “The Concept of Corporate Strategy.” R. Irwin, 1971.



Por sua vez, Ansoff (1965) desenvolveu o seu conceito de estratégia com o objectivo de ultrapassar as insuficiências do planeamento enquanto extrapolação do passado. Este autor vê a estratégia como uma área da gestão que, ao proporcionar um fio comum para a escolha das relações da empresa com o exterior através dos seus produtos, reforça o potencial de sucesso da organização.

Nos três autores referenciados (Chandler, Andrews e Ansoff) estratégia é ainda entendida como um processo intencional e prescritivo para a construção detalhada de planos para o futuro, baseado em modelos racionais de decisão. Vive-se apenas a evidência da análise de casos e da experiência pessoal. Estudos de carácter indutivo com preocupações meramente prescritivas.

A observação sistemática da estratégia das empresas, a análise dedutiva, a elaboração de modelos explicativos e respectiva testagem empírica, só vêm a acontecer nos anos setenta.

O desenvolvimento da investigação no âmbito da estratégia na década de setenta é caracterizado, por um lado, pelos estudos de processo, essencialmente descritivos, que analisam a formulação e a implementação das estratégias e, por outro lado, pelos estudos de conteúdo, que se debruçam sobre as relações entre as escolhas estratégicas e a performance organizacional (Rumelt et al., 1994).

As observações do processo estratégico nas organizações, que tiveram o seu início na década de 70, vieram a refutar as posições clássicas sobre esta matéria. As estratégias efectivas são diferentes das definidas a priori. A estratégia é o resultado de um processo político e social complexo, envolvendo a decisão organizacional (Mintzberg et al., 1978; Quinn, 1980; Bourgeois, 1980; Burnes, 1992). A incerteza é a única certeza quando se equaciona a estratégia efectiva. A estratégia afasta-se dos modelos racionais e económicos ao serviço da elaboração de detalhados planos sobre o futuro para se voltar para os aspectos sociais e organizacionais. A estratégia é, assim, vista como resultado de processos sociais e políticos e da criatividade humana, considerando-se os recursos e as estruturas existentes.

Mintzberg e Quinn (1992) afirmam que é necessário substituir a estratégia planificada pela estratégia do "potier". A imagem do planeamento estratégico, popular na literatura até há bem pouco tempo, como a melhor forma de fazer estratégia, deforma

a compreensão do processo em si e por consequência de pouco serve para as organizações que o adoptam sem reservas.

A chave da ligação entre a arte do "potier" e a arte da estratégia reside na íntima conexão que existe entre o pensamento e a acção. As estratégias podem assim melhor se formar do que se formular, pois, se pensarmos numa estratégia deliberada, previamente definida, estamos a excluir a aprendizagem. Por conseguinte, fácil se torna concluir que não existe uma estratégia do tipo deliberado puro como não existe do tipo emergente puro. Na prática, as estratégias efectivas desenvolvem-se nas direcções mais estranhas de acordo com a especificidade do processo.

Outra ideia clássica sobre o funcionamento das organizações que Mintzberg e Quinn refutam é que as mudanças possam ser contínuas, que a organização consiga adaptar-se constantemente. Os partidários desta tese vêem a organização como um local onde com facilidade se obtém a cooperação de todos, definindo-se assim facilmente objectivos comuns para possibilitar a constante adaptação. Mas, na verdade, o dilema fundamental na elaboração e aplicação de uma estratégia reside na necessidade de se reconciliar as forças da mudança e as da estabilidade. As reorientações estratégicas fazem-se de forma descontínua por pequenos saltos quantitativos.

A estratégia não pode ser considerada como sinónimo de um exercício racional realizado a priori pela organização. Está-se na presença de um processo organizacional complexo onde os actores, de racionalidade limitada, se movem de forma contingente. São as preferências que se alteram na acção quotidiana. São os constrangimentos e as dependências organizacionais e contextuais. Deste ponto de vista, estratégia é um processo formado por decisões sequenciais onde a organização concilia os interesses individuais (Fredrickson, 1983).

Mintzberg et al. (1992)<sup>6</sup> sugere a adopção de uma definição ecléctica para o conceito estratégia (cada perspectiva adiciona elementos importantes para a sua compreensão) ultrapassando deste modo as dicotomias existentes sobre o conceito em

---

<sup>6</sup> Os autores partem do pressuposto que algumas questões são inevitavelmente mais importantes do que outras, isto é, mais ou menos estratégicas num contexto específico. Mas aquilo que hoje é tático amanhã pode ser estratégico. Por isso, quando nos interrogamos sobre o conteúdo das estratégias, devemos pensar potencialmente sobre qualquer aspecto: serviços e processos, clientes e cidadãos, responsabilidades sociais e interesses próprios.

discussão. O autor apresenta cinco significados para o conceito: "plan", "ploy", "pattern", "position" e "perspective".

Estratégia como plano, quando o vértice estratégico da organização tenta predeterminar o curso da acção, projectando conscientemente os princípios e as directrizes que devem nortear o desenvolvimento da organização (Chandler, 1962; Andrews, 1965<sup>7</sup>; Ansoff, 1965). Por esta definição, estratégia possui duas características essenciais: é definida antes da acção e é desenvolvida de forma consciente. Estudar a estratégia enquanto plano é analisar as intenções de quem tem a responsabilidade de decidir.

Estratégia definida como plano pode, também, ter um sentido específico e assumir-se como uma manobra projectada para superar um competidor directo e, assim, passar a ser entendida como um estratagema (Porter, 1980; 1985). Analisar a estratégia enquanto estratagema é identificar as acções planeadas para se ultrapassar a concorrência.

A estratégia entendida unicamente como plano não traduz aquilo que acontece efectivamente nas organizações. A estratégia efectiva resulta dos comportamentos e não de desejos prévios (Mintzberg et al., 1978; Quinn, 1980; Bourgeois, 1980; Burnes, 1992). Na prática, torna-se impossível separar a formulação da implementação, isto é, os planos dos comportamentos. Para compreendermos aquilo que na verdade acontece é necessário adicionar ao plano inicial as estratégias emergentes, próprias dos ambientes dinâmicos e imprevisíveis das organizações, e subtrair os planos irrealizados. Nesta perspectiva, estratégia é entendida como o resultado do padrão de decisão. As estratégias efectivas desenvolvem-se nas direcções mais estranhas, de acordo com a especificidade do processo. A este propósito, Stacey (1994) sugere que as estratégias derivam da acção colectiva, com a qual os actores aprendem, e não da intenção prévia, central e partilhada. Em síntese, compreender a estratégia como padrão é concentrar esforços no desenvolvimento e utilização de metodologias para se estudar como as organizações combinam as decisões estratégicas particulares (Fredrickson, 1983).

Estratégia pode também significar a posição da organização no ambiente onde opera. Por esta definição, estratégia, em termos ecológicos, torna-se um nicho e, em

---

<sup>7</sup> Citado por Rumelt et al., 1994.

termos de gestão, será o local onde os recursos estão concentrados. Esta definição é compatível com as precedentes, já que a posição pode ser seleccionada através de um plano ou de um estratagema e encontrada através de um modo de comportamento. A estratégia como posição pode também ser entendida para além dos aspectos da concorrência. Por um lado, conquistando-se uma posição no mercado onde não existe competição directa, por outro, a noção de estratégia colectiva chama-nos a atenção para as estratégias que promovem a cooperação entre organizações concorrentes. Falar de estratégia encarada como posição é determinar a posição da organização e perceber o processo que levou à sua conquista.

A última definição apresentada por Mintzberg et al. (1992), designada no original por "perspective", olha para o interior da organização. Deste ponto de vista, o fundamental da estratégia é a partilha de normas e valores pelos membros da organização e não qualquer tipo de racionalidade. Falar de estratégia, neste caso, é referir uma mente colectiva que depende do processo de interpretação da realidade (Weick, 1979). Nesta acepção, estratégia aproxima-se do conceito "cultura" e do conceito "ideologia". A perspectiva pode tornar-se tão profundamente enraizada no comportamento organizacional que pode vir a ser encontrada mais na consistência dos comportamentos do que na articulação das intenções. Investigar a estratégia, partindo-se deste ponto de vista, é verificar a interpretação dos actores que justifica a decisão estratégica.

Sintetizando, a partir dos cinco significados para o conceito estratégia apresentados por Mintzberg et al. (1992), pode-se dizer que se está, pois, na presença de um fenómeno organizacional, simultaneamente um processo social e político, que se traduz por decisões com reflexos directos na afectação dos recursos e nos resultados obtidos, cuja compreensão só pode ser encarada através do estudo de diversas dimensões.

Nesta acepção, torna-se possível verificar em cada federação uma determinada configuração estratégica que traduz uma dada lógica na decisão de condução da organização: decisão mais ou menos planeada, uma atitude face à concorrência, um determinado posicionamento no ambiente e um sistema de normas e valores que conferem consistência colectiva, ou não, às intenções e acções.

A estratégia diz respeito ao complexo processo social de condução das federações envolvendo a decisão organizacional. Compreender e identificar a estratégia é verificar o processo subjacente: o processo estratégico.

## **2. Análise estratégica**

A verificação das estratégias emergentes e dos processos incrementais na formação da estratégia não excluiu a ideia central na condução das organizações que advém das origens militares do conceito estratégia: o conhecimento imperioso do contexto da batalha, isto é, do terreno, do inimigo e uma consciência perfeita das próprias forças. Mas agora, como é sugerido por Keating (1996), partindo-se da natureza política e interpretativa do processo estratégico, é necessário encarar as opções propostas como hipóteses de legitimação de um indivíduo ou grupos de indivíduos. O discurso racional, lógico e objectivo é sempre a proposta de alguém.

Perspectiva-se a federação concreta como um todo em interacção com o seu meio envolvente e a opção pela estratégia a seguir, enquanto plano de adaptação com sucesso da organização ao ambiente (Ansoff, 1991), envolverá uma série de passos interrelacionados potencialmente geradores de conflitos na organização (Slack, Berrett e Mistry, 1994)<sup>8</sup>. O conjunto de passos fundamentais para a adaptação da organização constitui aquilo que se designa por análise estratégica.

A análise estratégica vem reforçar a necessidade de se ver as federações não de uma forma abstracta, mas como organizações com um sentido social, permeáveis a influências ambientais, inseridas numa competição particular e possuindo determinados recursos e competências.

Considerando o que foi exposto, nesta parte da reflexão sobre estratégia e federações, aborda-se primeiramente a vocação e a missão. De seguida, analisa-se o relacionamento das federações com a sua envolvente estratégica, o que possibilita

---

<sup>8</sup> Slack et al. (1994) sugerem que o planeamento é muito mais uma actividade política do que uma actividade técnica, podendo deste modo elevar os conflitos nas organizações de desporto se introduzir alterações na redistribuição dos recursos, mudanças na estrutura da autoridade e desafios aos valores e normas tradicionais da organização.

verificar as ameaças e as oportunidades (análise externa) e concluir sobre potenciais factores de sucesso. Por fim, faz-se referência à importância da análise dos pontos fortes e das fraquezas (análise interna), o que na prática permitirá concluir acerca das competências distintivas das federações.

## **2.1. Vocação e missão**

O êxito de uma estratégia só pode ser apreciado relativamente a finalidades fixadas de harmonia com a identidade, a cultura e os ofícios da organização (Godet, 1993). É neste sentido que o autor referido define finalidades como as missões que a organização atribui a si própria face aos seus parceiros e por vocação de uma organização a concepção alargada dos seus ofícios, sendo ofícios o conjunto de saber-fazer técnico, humano, financeiro, organizacional, que a organização domina. A vocação reside assim no domínio de uma actividade e de competências específicas.

De facto, o estudo da estratégia das federações implica necessariamente que se enquadre a condução destas organizações em função da vocação e da missão concretas. Como sugere Pires (1995), é fundamental saber-se para que servem as federações e o que têm de fazer, por outras palavras, qual a sua vocação e missão, respectivamente.

A vocação refere-se ao tipo de trabalho que as federações devem fazer em conformidade com a competência que possuem para intervir num determinado domínio. Por sua vez, a missão relaciona-se com aquilo que as federações têm de realizar, no fundo as obrigações em função dos seus compromissos perante os sócios, os praticantes e o Estado.

Nas palavras de Drucker (1990), exige-se às organizações que reflectam sobre a especificidade da sua existência, que tornem claro o que realmente tencionam fazer. A definição de metas concretas fornece diariamente a orientação para a acção, tornando-se perceptível o que se espera de cada indivíduo. Nesta linha, Slack (1997) afirma que a formulação do plano estratégico de uma organização de desporto exige uma reflexão que permita definir os objectivos, o seu negócio concreto, e quem são os principais clientes.

A Lei de Bases do Sistema Desportivo define as federações como pessoas colectivas sem fim lucrativo com funções de promoção, regulamentação e direcção da prática de uma modalidade desportiva ou conjunto de modalidades afins e de representação junto da Administração Pública e de organizações congéneres internacionais. Perante o enunciado legal e de acordo com a evolução recente do fenómeno desportivo, fica a dúvida sobre a vocação actual destas organizações.

As federações preocupam-se em desenvolver a generalização da prática desportiva ou, pelo contrário, os seus recursos são investidos prioritariamente na lógica da AC? As federações têm uma intervenção vocacionada, no essencial, para a melhoria das condições de prática dos atletas filiados ou assumem uma postura mais de intervenção social onde, em última instância, o importante é a formação dos cidadãos?

Por sua vez, a missão das federações está intimamente relacionada com a vocação, o que na prática as levará a uma determinada estrutura de custos ao nível dos factores de desenvolvimento<sup>9</sup>, nos quais se incluiu a investigação, e no apoio às associações regionais e aos clubes.

## **2.2. Oportunidades e ameaças da envolvente estratégica**

O incremento dos processos concorrenciais entre empresas ao longo da década de setenta veio pôr em causa a visão tradicional da análise estratégica, onde a primazia era conferida aos aspectos internos, considerando-se o ambiente como algo vago e genérico. Nesta linha, Porter (1980; 1985), com o modelo desenvolvido das “Cinco Forças”, sugere que o sucesso ou insucesso da organização depende do seu

---

<sup>9</sup> Pires (1995) propõe que os programas no processo de planeamento das organizações de desporto sejam organizados por factores de desenvolvimento: orgânica, actividades, marketing, formação, documentação, informação, instalações, apetrechamento, quadros humanos, financiamento, legislação e gestão.

comportamento adaptativo face a um ambiente concreto, estruturado e competitivo. Segundo o modelo das “Cinco Forças” é necessário considerar-se a extensa rivalidade entre as organizações concorrentes no mesmo mercado, o poder dos compradores e dos fornecedores e a ameaça dos potenciais candidatos a concorrentes e dos produtos e serviços substitutos.

De acordo com o modelo apresentado, a organização deve centrar-se nos processos adaptativos face à sua envolvente estratégica através do desenvolvimento de vantagens concorrenciais, cuja identificação, manutenção e defesa a longo prazo se torna na grande questão da estratégia.

O modelo de Porter traz consigo uma visão renovada e alargada das forças que, no contexto próprio, determinam o jogo concorrencial entre organizações do mesmo sector<sup>10</sup>. As forças em presença podem assumir configurações diferentes, provocando de cada vez uma situação concorrencial particular. Nesta perspectiva, face à natureza e à intensidade da concorrência, assim como aos factores-chave de sucesso, as organizações devem escolher uma estratégia, existindo várias estratégias ganhadoras em conformidade com o contexto concorrencial. A este respeito, as federações não devem encarar abstractamente as suas actividades, pelo contrário, devem focalizar a atenção sobre as partes do ambiente mais directamente relevantes para a organização. É em função das características estruturais do sector de actividade próprio<sup>11</sup> que as federações devem posicionar os serviços que produzem.

De acordo com aquilo que é sugerido por Porter (1980), a análise estrutural do sector federado consiste, então, na identificação e estudo dos principais factores que conformam aquela realidade tomando em consideração os principais aspectos do ambiente imediato. Assim, a análise estrutural do sector onde operam as federações

---

<sup>10</sup> Entende-se por sector de actividade, um conjunto de organizações que se assemelham pelo facto de recorrerem a tecnologias similares para satisfazerem certo tipo de necessidades comuns a determinados compradores (Porter, 1980).

<sup>11</sup> Pires (1993 a) ao definir sector da prática desportiva como um espaço institucional coordenado por estruturas orgânicas, que gerem actividades dirigidas a grupos-alvo, utilizando determinadas estratégias em função de objectivos específicos, através da organização de projectos conduzidos sob o ponto de vista metodológico singular, sugere, entre outros, a existência do sector federado como parte integrante do sistema desportivo.



orienta a busca dos factores essenciais para a caracterização do ambiente competitivo e define o quadro geral em que todas são forçadas a operar.

Quando se analisa a envolvente estratégica deve-se considerar as características estruturais do sector onde as federações competem e, também, factores do ambiente geral. Tendo como objectivo a análise da situação desportiva, Pires (1993 b) designa os factores do ambiente geral que condicionam o planeamento por factores extra desportivos, como sejam, os físicos, políticos, económicos, sociais, culturais, humanos, materiais, orgânicos e normativos, e, acrescentando, os tecnológicos.

Calcular o impacto do ambiente geral na vida das federações não é tarefa fácil, contudo, é fundamental integrar-se as mutações contextuais prováveis no raciocínio estratégico. A globalização do mercado desportivo, as constantes melhorias tecnológicas dos equipamentos, as alterações do modo de vida das populações, o rendimento das famílias, o aumento do tempo livre, as alterações do mercado de espectáculos e dos hábitos desportivos, entre outros, são de certeza aspectos decisivos de reflexão para as federações na procura de factores chave de êxito.

Em síntese, considera-se o ambiente como factor explicativo da estratégia, onde é preciso descrever e analisar os traços da envolvente estratégica onde se opera (ambiente imediato e geral), que podem ser sistematizados em oportunidades e ameaças para a organização.

As federações defrontam-se em termos nacionais com a rivalidade de outras federações e internacionalmente com as suas congéneres de outros países, têm um determinado poder de negociação face àquilo que se designa na terminologia do modelo de Porter por fornecedores e compradores e sofrem as ameaças do aparecimento de novas federações e de produtos e serviços substitutos, como se pode observar na figura seguinte.

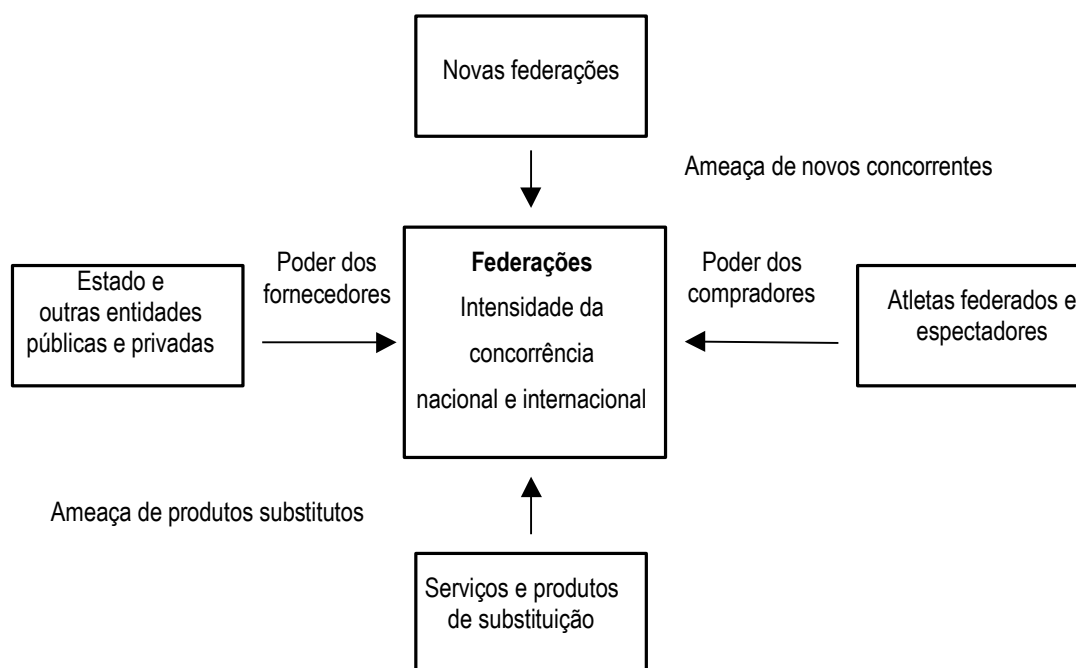


Figura 1 - Elementos estruturais do sector federado

### - Rivalidade entre federações

Na análise estrutural a primeira força prende-se com a intensidade da competição entre os concorrentes actuais do sector. No caso das federações é necessário considerar uma dupla situação concorrencial. As federações nacionais, no plano internacional, estão em concorrência com as suas congéneres na obtenção de resultados desportivos, mas também na organização de eventos desportivos (Campeonatos da Europa (CE), Campeonatos do Mundo (CM) e outros) e na conquista de lugares nos órgãos internacionais das respectivas modalidades. Em termos nacionais as federações competem para terem maior poder negocial perante os fornecedores e compradores, o que se concretiza na obtenção de mais e melhores atletas, mais espectadores e mais recursos junto do Estado e de outras entidades públicas e privadas.

Como factores que determinam a rivalidade no sector federado há a relevar o número de federações<sup>12</sup> e o grau de equilíbrio entre elas, a taxa de crescimento das receitas do sector e a importância dos custos fixos na estrutura dos custos totais.

As federações encontram-se em concorrência monopolística no mercado dos praticantes desportivos federados, onde várias organizações estão presentes no mesmo mercado oferecendo, teoricamente, um produto heterogéneo, modalidades desportivas diferentes. Neste contexto as diversas federações dividem entre si o mercado.

Na AC acontece aquilo que se designa, na teoria económica, por concorrência oligopolística entre federações. Um número reduzido de federações competem entre si oferecendo um produto que é homogéneo.

A prevalência do oligopólio no mercado da AC tem sido estimulada pela presença de factores que funcionam como verdadeiras barreiras à entrada, o que confere a certas federações um domínio sobre a situação. Estão neste caso o financiamento assimétrico do Estado<sup>13</sup>, o acesso privilegiado de algumas modalidades aos media<sup>14</sup> e a tipologia das instalações desportivas existentes em Portugal<sup>15</sup>.

É necessário também considerar um segundo aspecto, corolário do primeiro, explicativo do oligopólio no mercado da AC, que tem a ver com o conceito de margem de liberdade estratégica. A margem de liberdade estratégica, cujo aproveitamento é fundamental para o sucesso, resulta do número de variáveis estratégicas que a organização pode manusear com vista a maximizar a sua posição competitiva. Quanto maior for a margem de liberdade estratégica mais a organização será dona do seu próprio destino.

---

<sup>12</sup> O Anuário Desporto 1995 refere-se à existência de oitenta e cinco federações desportivas em Portugal. A análise dos contratos-programa revela que em 1996 foram assinados contratos de financiamento com sessenta federações.

<sup>13</sup> Vide valores do financiamento público das federações na 2ª parte do estudo e nos Anexos.

<sup>14</sup> Escórcio (1996) verificou que o operador público de televisão de 1988 a 1994 privilegiou a transmissão, em especial, de futebol, mas, também, de desportos motorizados, basquetebol, atletismo, andebol, ténis, e, em alternância pontual, ciclismo, voleibol e hóquei em patins. Escórcio verificou também que existe uma correlação altamente significativa entre o tempo de antena de desporto no operador público de televisão e o número de praticantes no sector federado.

**- O poder de negociação dos compradores e dos fornecedores**

Para além da rivalidade entre federações, é preciso considerar como elementos estruturais do sector federado os compradores e os fornecedores. Tendo como objectivo a análise das oportunidades e ameaças, as federações precisam, pois, de equacionar mais duas forças: o poder negocial dos compradores e dos fornecedores.

No sector federado pode considerar-se como compradores de serviços de desporto os atletas, e as respectivas famílias, e os espectadores.

Como factores que determinam o poder dos compradores tem-se o grau de influência e competência que os compradores dispõem, a existência de serviços substitutos, a sensibilidade ao preço e a imagem das modalidades, especialmente junto dos jovens.

No sector federado os fornecedores são constituídos por todos aqueles que fornecem os recursos financeiros, humanos e materiais. Temos neste caso o Estado, através dos contratos-programa (CP) anuais, e um conjunto de entidades públicas e privadas, como sejam as autarquias, os patrocinadores, os media e as respectivas federações internacionais e, eventualmente, outras.

Pode-se considerar um conjunto de factores determinantes do poder dos fornecedores como seja o grau de concentração dos fornecedores versus grau de concentração no sector, a existência de serviços substitutos e a importância relativa das “compras” que o sector faz aos fornecedores.

**- A ameaça de serviços e produtos substitutos e a entrada de novas federações**

Partindo-se da ideia que todas as organizações de um sector estão em concorrência com os sectores que produzem serviços e produtos substitutos, as federações fazendo parte do mercado desportivo têm a ameaça de um conjunto de produtos e serviços que funcionam para as pessoas como entretenimento (ocupação do tempo livre das pessoas). Assim, as modalidades desportivas talvez tenham de competir

---

<sup>15</sup> Vide Carta das Instalações Desportivas Artificiais da Secretaria de Estado do Desporto publicada em 1997.

com os parques temáticos, com os jogos de computador, com a Internet, com o cinema, etc.. É preciso competir num mundo onde as pessoas têm um amplo leque de escolhas de ocupação dos seus tempos livres.

Por outro lado, sendo o sistema desportivo composto por um conjunto de sectores e áreas organizacionais de desenvolvimento, as federações, em conjunto com as associações regionais e os clubes, têm de contornar a ameaça que constitui a prática desportiva gerada por outras estruturas.

A importância da ameaça de serviços e produtos substitutos para o sector federado deriva dos benefícios relativos proporcionados, dos preços relativos e acima de tudo da propensão dos clientes específicos para a substituição.

A quinta força é constituída pela potencial entrada de novos concorrentes, isto é, pelo eventual aparecimento de novas federações. Na realidade, o aparecimento de novas federações não se constitui como uma tarefa simples: implica um esforço para se conquistar praticantes, uma disputa pelos apoios estatais e de patrocinadores, a atenção dos media e instalações apropriadas.

O grau de ameaça efectiva de entrada de novas federações depende basicamente das barreiras à entrada, como sejam: imagem das modalidades (fidelidade dos compradores e fornecedores), financiamento público, resultados internacionais, identificação da população com as modalidades, fidelização dos clubes às modalidades, técnicos qualificados e capital necessário para instalações e apetrechamento.

Como se acabou de verificar, a análise estrutural do sector é uma etapa essencial na análise estratégica que deve ser complementada pela análise de competição (Porter, 1980; 1985). A análise de competição possibilita a percepção do contexto concorrencial e leva à identificação de variáveis estratégicas vitais para o desenvolvimento de estratégias futuras.

A análise de competição tem como objectivo a identificação dos concorrentes directos e indirectos, a avaliação do desempenho de cada um desses concorrentes, compreender as forças e fraquezas dos concorrentes e prever as reacções competitivas.

Na prática as federações estão em concorrência com todas as organizações que põem à disposição do mercado produtos similares. Mas o que significa exactamente a expressão “produtos similares”? A dificuldade de identificação dos concorrentes decorre da existência de produtos substitutos e, principalmente, de no longo prazo

muitos dos produtos e serviços poderem ser considerados substitutos uns dos outros. O critério fundamental para decidir se uma organização deve ser identificada como concorrente é o ponto de vista do cliente, isto é, se o cliente considera que os seus produtos e serviços funcionam como substitutos, em que medida o são, e em que circunstâncias essa substituição pode ocorrer.

No caso das federações, para além de se levar em linha de conta a possível concorrência de outros sectores, nomeadamente, o escolar e o comercial, é imprescindível considerar-se a concorrência das outras. A avaliação da performance das outras federações deve incidir na análise do número de praticantes (quota de mercado), da implantação geográfica (associações regionais e clubes), dos resultados desportivos internacionais, dos recursos que dispõem ou podem vir a dispor, das parcerias existentes, da rede de instalações, dos recursos humanos, e eventualmente de outros factores julgados oportunos.

Na análise de competição entre federações é também fundamental a análise dos pontos fortes e fracos, com vista a determinar as vantagens competitivas em que cada federação se apoia para obter sucesso, as áreas mais vulneráveis aos ataques e os segmentos de praticantes onde se é melhor e pior aceite. Por fim, é importante conhecer os objectivos e estratégias da concorrência através das respostas às seguintes perguntas: o que é que cada federação procura atingir? Quais os objectivos que guiam o seu comportamento? Que estratégias desenvolvem ou podem vir a desenvolver para alcançar esses objectivos?

### **2.3. Forças e fraquezas organizacionais**

A capacidade de as federações se adaptarem às evoluções da sua envolvente estratégica exige um esforço de vigilância e possibilidade de ajustamento interno perante as exigências externas. Face às alterações da envolvente estratégica o futuro das federações depende em parte das forças e fraquezas que tornem viáveis, ou não, as estratégias mais adequadas. Daí a necessidade da análise interna, o que significa a avaliação das forças e fraquezas através da análise dos recursos, dos resultados e das

competências existentes, ou passíveis de existir, para se tornar a organização mais competitiva.

Reforçando a importância da análise interna, Godet (1993) sugere mesmo que conhecer a história da organização, os seus recursos e resultados, as suas competências e dificuldades impõe-se acima de tudo como forma de delimitar a análise externa. Ao qual, acrescente-se a relevância das forças e fraquezas identificadas na análise interna depende das características das ameaças e das oportunidades ambientais. Está-se perante duas faces da mesma moeda, onde o problema da selecção e desenvolvimento de estratégias é acima de tudo um jogo de integração da informação que advém quer da análise interna, quer da análise externa.

Passando agora aos aspectos da análise interna das federações, na análise dos recursos financeiros interessa identificar os proveitos e os custos.

Ao nível dos recursos materiais deve-se relevar a estrutura de custos das instalações e do apetrechamento próprios de cada modalidade.

Nos recursos humanos é imperioso analisar a competência dos agentes desportivos fundamentais na estratégia como são os dirigentes e os técnicos de desporto (treino e gestão), contabilizar algo que é próprio das organizações sem fins lucrativos que é o trabalho voluntário e verificar um aspecto que condiciona o desenvolvimento organizacional: os conflitos. Nas competências das federações é indispensável também ter em atenção a qualidade da administração e o património.

Ao nível dos resultados é preciso situar aquilo que é gerado pelas federações e que constitui a realidade da organização: os atletas federados e, em particular, os atletas de AC, a implantação geográfica da modalidade, o número de clubes com atletas federados da modalidade e os espectadores nas competições.

### **3. Selecção e desenvolvimento de estratégias**

É objectivo desta parte da monografia reflectir sobre a selecção e desenvolvimento de estratégias para as federações. Tendo em conta este objectivo, primeiro, enunciam-se estratégias genéricas de desenvolvimento organizacional e depois são referidos os estudos sobre estratégia em organizações de desporto.

### 3.1. Estratégias genéricas

Confrontando-se as forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças as federações podem definir possibilidades para a condução das respectivas organizações, de acordo com a vocação e a missão. O cruzamento das características internas e externas origina, tradicionalmente, quatro hipóteses de escolha estratégica (Godet, 1993), como se pode observar na figura seguinte.

<b>Envolvente externa</b> <b>Contexto interno</b>	Ameaça	Oportunidade
Força	SAÍDA OFENSIVA	EMPENHAMENTO OFENSIVO
Fraqueza	SAÍDA DEFENSIVA	EMPENHAMENTO DEFENSIVO

Figura 2 – Estratégias organizacionais segundo a análise interna e externa

Em face de uma ameaça, numa situação bem concreta, a melhor opção estratégica para uma federação é optar por uma saída que deverá ser ofensiva (defender) ou defensiva (retirar) em função de estar perante uma força ou fraqueza, respectivamente. Por sua vez, no caso de uma oportunidade a federação deverá optar por uma estratégia de empenhamento ofensivo (crescer) ou defensivo (melhorar) tendo em conta o seu contexto interno.

Extrapolando o raciocínio desenvolvido para o nível organizacional de formulação da estratégia e tendo em conta o que é sugerido por Slack (1997) para as organizações de desporto, existem diferentes estratégias de desenvolvimento para as federações: estabilidade, crescimento e defensiva.

Uma estratégia de estabilidade implica a manutenção da tendência evolutiva do passado, mantendo-se a produção dos mesmos serviços. Neste caso, a orientação



estratégica da federação deve incidir no aumento da eficiência e, como é óbvio, no aproveitamento de uma situação comprovadamente favorável à organização.

A opção pelo crescimento pode ser centrada na potencialização das suas competências distintivas ou através de novos investimentos integrando novas competências. A opção por uma estratégia de crescimento poderá orientar, por exemplo, a federação para o aumento dos atletas filiados.

A estratégia defensiva deve ser adoptada quando a federação se encontra longe das suas metas, sendo o objectivo inverter a tendência negativa dos resultados. Interessa acima de tudo libertar-se das fontes de prejuízo através da eficiência e através do abandono de actividades menos essenciais. O objectivo será concentrar-se naquilo que sabe fazer bem.

Por sua vez, segundo Porter (1980), face a uma situação específica concorrencial as organizações devem escolher uma estratégia, o que significa que existem várias possibilidades estratégicas ganhadoras. Face às estratégias genéricas propostas pelo referido autor, as federações devem optar face às suas vantagens competitivas, sendo a pior opção querer fazer tudo ao mesmo tempo.

Como é sugerido por Porter (1980), podem considerar-se genericamente três tipos de estratégia face à concorrência: o domínio pelos custos, a diferenciação de serviços ou produtos e a concentração em certos segmentos particulares.

		<b>Vantagem competitiva</b>	
		Custos reduzidos	Diferenciação
<b>Domínio competitivo</b>	Alvo largo	LIDERANÇA DE CUSTOS	DIFERENCIAÇÃO
	Alvo estreito	CONCENTRAÇÃO NOS CUSTOS	CONCENTRAÇÃO NA DIFERENCIAÇÃO

Figura 3 - Estratégias genéricas face à concorrência

Numa estratégia genérica baseada em baixos custos trata-se de conseguir uma vantagem nos custos face à concorrência. Interessará às federações diminuir os custos fixos e os custos variáveis para melhor se posicionar perante a concorrência. A existência de uma prática desportiva mais barata é de certeza um argumento muito forte para a captação de novos praticantes e para a fidelização dos actuais. Nos custos, aos quais as federações têm de fazer face, é preciso contabilizar aspectos diferentes, como são os custos derivados da organização e participação nos quadros competitivos, da formação dos agentes desportivos, dos recursos humanos, do apetrechamento, da gestão e do apoio às associações e aos clubes.

A estratégia de diferenciação, considerando-se um domínio competitivo alargado, deve permitir à federação demarcar-se dos seus concorrentes de forma clara ao nível do mesmo domínio de actividade. Aqui o enfoque é posto no carácter único da oferta, na especificidade do serviço. Evita-se o confronto directo com a concorrência através da prestação de serviços diferentes. Nesta linha de pensamento, uma federação terá de realizar opções claras apostando num carácter de exclusividade dos seus serviços.

Enquanto que as estratégias genéricas de dominação pelos custos e de diferenciação visam atingir os objectivos ao nível do sector, toda a estratégia de concentração se organiza em torno de um alvo particular focalizando-se nos custos ou na diferenciação. A este propósito é incontornável o debate sobre a vocação e a missão das federações, levando a que na óptica dos atletas se façam claras opções de concentração ou de diversificação, o que implica uma reflexão aprofundada sobre o papel das diferentes estruturas orgânicas do sector federado (clubes, associações e federação).

Uma estratégia de concentração da actividade assenta na aplicação de um conjunto único de competências enquanto que a diversificação impõe a utilização de diferentes competências exigidas pelas várias actividades.

Qualquer processo de diversificação ou de concentração numa federação terá de inscrever-se no desenvolvimento estratégico e, conseqüentemente, resultar da análise da história da organização, das expectativas dos vários agentes envolvidos e da sociedade em geral, da análise das capacidades internas necessárias às diferentes competências exigidas, do estudo do mercado potencial e da concorrência. Qualquer opção estratégica

a este nível numa federação tem implicações a vários níveis: na estrutura devido às tarefas diferentes solicitadas, no processo de decisão resultante de um acréscimo ou diminuição da cadeia decisional e na identidade da organização.

Como se afirmou, as federações na sua relação com o exterior devem ter estratégias ditas concorrenciais que medeiam da melhor forma as suas relações no sector. Falou-se de modelos de concorrência. Em simultâneo, é necessário realizar outro tipo de abordagem que possibilite ajuizar sobre as vantagens de cooperação com outras organizações. Neste caso, referimo-nos a novas estratégias onde se enfatiza a dimensão relacional.

Uma estratégia diz-se relacional quando se baseia nas relações privilegiadas que estabelece com parceiros do seu contexto (Ramanantsoa et al., 1989). Neste quadro, a noção de concorrência torna-se forçosamente secundária face a um acordo. Assim, é preciso que as federações se interroguem sobre possíveis relações e sobre os benefícios esperados.

### **3.2. Estratégia e organizações de desporto**

Verifica-se que não tem merecido o interesse dos investigadores o estudo dos processos e estrutura das organizações de desporto (Slack e Kikulis, 1989; Saeki, 1990; Theodoraki e Henry, 1994). Esta realidade é confirmada pelos poucos trabalhos encontrados no geral e, especificamente, sobre estratégia de organizações de desporto (Thibault e Slack, 1994).

Em simultâneo, verifica-se que predominam os estudos descritivos na área da gestão do desporto em comparação com os estudos que partem de uma construção teórica (Parkhouse, Ulrich e Soucie, 1982; Slack, 1991). Tal situação não é alheia ao estatuto recente das ciências do desporto, em termos internacionais e nacionais, onde se incluem os estudos em gestão do desporto<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Qualquer campo científico se desenvolve em redor de cursos universitários, de associações profissionais, de periódicos e de congressos. No âmbito da gestão do desporto, em termos internacionais, a North American Society of Sport Management realiza em 1986 a sua primeira conferência anual e publica o primeiro número do Journal of Sport Management em 1987. Na Europa, a European

O trabalho empírico, rigoroso e sistemático que examine a organização de desporto só é possível com a utilização de modelos conceptuais que possam confirmar ou reformular as questões teóricas, pois só deste modo é possível a construção de teorias explicativas que ajudem a compreender a realidade organizacional.

No que se refere ao tema estratégia e organizações de desporto, segundo diversos autores (Ramanantsoa et al., 1989; Thibault et al., 1993; Wittock et al., 1994; Pires, 1995), não existe tradição na formulação de estratégias porque a sua atenção se centra na participação e organização quotidiana dos quadros competitivos.

Ramanantsoa et al. (1989) definem a estratégia das organizações de desporto como "recursos subsidiados" e afirmam que os dirigentes das federações, habitualmente, não raciocinam em termos estratégicos e explicam tal situação pela combinação de dois factores. Primeiro, a procura do financiamento do Estado tem mantido as organizações de desporto na sua dependência, o que as tem levado a dirigir o seu enfoque para a sobrevivência diária. Segundo, a organização de desporto é vista como portadora de um projecto social para a população, em especial para os jovens, e os seus projectos são normalmente definidos tendo em vista directamente a organização das competições previstas no calendário anual e a formação técnica. É raro, pois, encontrar no sistema associativo desportivo organizações que tenham reflectido em conjunto sobre um projecto de desenvolvimento a longo prazo.

Por sua vez, Thibault et al. (1993) apresentam um modelo para análise e diagnóstico da estratégia de organizações de desporto sem fins lucrativos baseado em duas dimensões: a atractibilidade do programa e a posição competitiva. A primeira dimensão refere-se à capacidade da organização em capitalizar os recursos necessários

---

Association for Sport Management é fundada em 1992, organiza o seu primeiro congresso em 1993 e edita desde 1994, de forma irregular, o *European Journal of Sport Management*. Em Portugal, só no ano lectivo 1993/94 se lecciona pela primeira vez a disciplina de gestão do desporto na licenciatura em Ciências do Desporto na Faculdade de Motricidade Humana. Ainda no ano de 1993/94 tem início, na mesma Faculdade, o primeiro Mestrado em Gestão do Desporto, seguindo-se no ano seguinte o primeiro curso da Menção em Gestão do Desporto, no âmbito da licenciatura em ciências do desporto. Em 1996 é formada a Associação Portuguesa de Gestão do Desporto (APOGESD) que nesse ano organiza o 1º Congresso de Gestão de Desporto, subordinado ao tema "O Factor Gestão no Desenvolvimento do Desporto."

para o desenvolvimento dos programas. A segunda dimensão aborda a capacidade da organização para atrair e manter novos membros. Os autores citados, utilizando como referência as NSOs do Canadá, decompuseram as dimensões referidas em diversos indicadores.

Na atractibilidade do programa utilizaram os seguintes indicadores: financiamento (capacidade em atrair fundos financeiros de fontes externas), dimensão dos clientes (número de clientes a quem é oferecido o serviço), ajuda voluntária (dimensão dos recursos humanos voluntários) e visibilidade do programa (a visibilidade mediática é um bom indicador da popularidade da modalidade).

A posição competitiva é traduzida analiticamente por: custos dos equipamentos (custos dos equipamentos necessários para a prática de uma modalidade) e custos de afiliação (custos relacionados com o acesso aos treinos e às competições).

A partir do modelo teórico apresentado e utilizando as NSOs, Thibault et al. (1993) propõem uma tipologia de estratégias organizacionais composta por quatro estratégias tipo de acordo com a figura.

<b>Atractibilidade do Programa</b>	Elevada	REFINAÇÃO	REALCE
	Baixa	EXPLORAÇÃO	INOVAÇÃO
		Fraca	Forte
		<b>Posição Competitiva</b>	

Figura 4 - Tipologia de estratégias das organizações nacionais de desporto do Canadá

Se a organização de desporto tem uma posição competitiva forte e programas de elevada atractibilidade deverá seguir uma estratégia denominada de realce. Nesta situação o que é necessário é continuar a realçar o que já realiza com sucesso. São

estratégias indicadas para organizações de desporto de maior maturidade e menos dependentes do financiamento do Estado.

Estratégias de inovação exigem-se quando a organização tem uma posição competitiva forte mas possui um nível baixo na dimensão atractibilidade dos programas. Estas organizações terão de se centrar no desenvolvimento de programas inovadores na busca das sinergias indispensáveis para o seu desenvolvimento. A sua fraca atractibilidade actual limita a aquisição de fundos de fontes externas e, por conseguinte, a sua grande dependência do financiamento estatal.

Devem ser definidas estratégias de refinação quando a organização demonstra elevado nível de atractibilidade dos programas e uma posição competitiva fraca. No essencial, deve-se manter a linha estratégica já existente adicionando-lhe pequenas afinações como, por exemplo, limitar os custos aos membros. É improvável que as organizações deste tipo dependam em grande medida dos recursos fornecidos pelo Estado devido à atractibilidade dos seus programas.

As organizações que possuem baixa atractibilidade dos seus programas e uma posição competitiva fraca precisam de adoptar estratégias de exploração. Os altos custos associados à participação neste desporto, o número reduzido de participantes e treinadores e a visibilidade mediática fraca tornam difícil a adopção de estratégias de desenvolvimento. Estamos, geralmente, na presença de organizações jovens, muito dependentes dos fundos governamentais.

As dimensões do modelo proposto para a análise e diagnóstico da estratégia de organizações de desporto sem fins lucrativos foram verificadas empiricamente por Thibault et al. (1994), identificando-se organizações com diferentes estratégias de acordo com a tipologia proposta por Thibault et al. (1993).

Correia (1994), a partir da análise da Federação Portuguesa de Ginástica (FPG), sugere que é necessário referir-se três tipos de estratégia para se compreender a realidade organizacional: a "real de concentração", a "ideal de diversificação" e a de "exploração".

Sugere o autor que a FPG concentra prioritariamente os recursos na AC das modalidades olímpicas (ginástica desportiva e ginástica rítmica) e que a maioria dos dirigentes e técnicos, conscientes da dependência do financiamento público, acha que a organização deverá enveredar por uma estratégia de diversificação apostando

igualmente nas diferentes modalidades gímnicas (desportiva, rítmica, aeróbica e geral) e em diferentes segmentos de praticantes. Correia (1994) sugere ainda que a FPG explora a viabilidade da estratégia de diversificação apesar de um conjunto de fraquezas e ameaças, tais como: os custos das modalidades tradicionais (ginástica desportiva e rítmica), o número de espectadores e de praticantes filiados, a visibilidade mediática e o conhecimento das modalidades.

## **Capítulo II - Natureza da decisão estratégica**

Serão referidas neste capítulo diferentes perspectivas teóricas sobre o funcionamento das organizações para melhor se compreender a natureza da decisão das federações. Deste modo, inicia-se o trajecto teórico discutindo-se as insuficiências explicativas do modelo racional a partir da análise das metáforas organizacionais máquina e organismo. De seguida, perspectivam-se as federações como construção de actores através de processos sociais relevando-se a importância dos fenómenos políticos e culturais na decisão. Por fim, analisam-se as relações entre estrutura e decisão estratégica.

### **1. Decisão estratégica e organização**

Morgan (1986) defende que a compreensão do fenómeno complexo e ambíguo que são as organizações fica facilitada pela utilização de diferentes metáforas, o que conduz a vê-las e a compreendê-las de diferentes modos, e acrescenta que a metáfora deve ser assumida como instrumento heurístico que sugere e revela. Tais metáforas assentam em diferentes hipóteses e fornecem determinados caminhos para a compreensão dos fenómenos organizacionais.

Partindo-se do pressuposto que as federações são complexas e ambíguas, só a utilização de diferentes abordagens levará à compreensão da sua realidade e, assim, ficar-se-á mais habilitado para as gerir. É, pois, necessário no estudo da estrutura e dos processos das organizações de desporto, como é sugerido por Slack (1997), complementar a visão mecanicista e orgânica explorando-se metáforas alternativas, como seja ver a organização como cérebro, cultura, sistema político ou como instrumento de dominação.

Neste sentido, problematizam-se a seguir as metáforas organizacionais que suportam a decisão racional e lógica do “homo economicus”, para depois se abordar a



ambiguidade e a complexidade organizacional e o potencial explicativo das metáforas política e cultural na natureza da decisão estratégica das federações.

### **1.1. O “homo economicus”**

A metáfora organização-máquina fundamenta-se nas teorias clássicas cujas origens remontam a Frederick Taylor (1856-1915), a Henri Fayol (1841-1925) e a Max Weber (1864-1920). A organização, segundo estas teorias, é perspectivada como um sistema fechado onde se procura elevar a eficiência através da maximização do sistema técnico-produtivo interno. As organizações são perspectivadas como entidades racionais, colectividades de indivíduos centrados na realização de objectivos específicos, pré-seleccionados e lógicos, tendo em vista o proveito colectivo. Segundo este conceito o homem organizacional é um homem racional, "homo economicus", que tenta em qualquer situação potencializar os proveitos.

Segundo a metáfora organização-máquina a decisão estratégica das federações é tomada pelo vértice estratégico, formado por dirigentes entendidos como “homo economicus”, que têm a noção perfeita e racionalizante da organização e, consequentemente, escolhem o melhor caminho ("one best way") segundo os interesses de desenvolvimento da modalidade.

Como reacção à tónica posta na organização como sistema fechado, surge uma outra perspectiva de entender o funcionamento das organizações que enfatiza a necessidade de adaptação às exigências do ambiente: organização como organismo adaptativo que mantém a sua existência por processos de troca com o envolvimento.

Esta posição teórica designada por teoria da contingência (Lawrence e Lorsch, 1967) rejeita a proposição "one best way" das teorias clássicas e defende que a estrutura e as operações de uma organização dependem ("all depends") de variáveis situacionais: envolvimento, tecnologia e dimensão. Por outras palavras, a organização é entendida como sistema aberto ao intercâmbio com o exterior e são as características ambientais que condicionam as características organizacionais, o que leva a considerar algumas formas organizacionais como mais adaptadas do que outras. Nesta acepção, o homem organizacional é visto com a capacidade de analisar de forma lógica e objectiva a

organização nas suas relações com o ambiente ("homo organus") agindo em função da rendibilidade dos seus actos.

Partindo-se da metáfora organização-organismo a decisão estratégica das federações procura a eficiência através da adaptação ao ambiente: "one best way" perante as imposições ambientais concretas.

Perspectivando-se as relações entre a organização e o ambiente, mais recentemente, a teoria ecologia organizacional (Hannan e Freeman, 1977) e novo institucionalismo (Meyer e Rowan, 1977) vieram pôr em causa a adaptação preconizada pela teoria da contingência.

A teoria ecologia organizacional é construída na premissa segundo a qual existe uma ligação optimal entre as organizações e os constrangimentos ambientais. Nesta teoria a ligação da organização ao ambiente não é entendida como o resultado da decisão estratégica, mas resulta do processo de selecção imposto pelo ambiente. Deste modo, defende-se que as organizações não se adaptam. Apesar deste ponto de vista, a ecologia organizacional aceita que as organizações possuem uma estratégia, só que concebe a estratégia como um elemento definido no momento da sua constituição e admite que a mudança estratégica não é frequente e é independente das solicitações ambientais.

Por seu lado, o novo institucionalismo defende que há organizações que sobrevivem através da legitimidade, isto é, decidem segundo formas socialmente esperadas, longe portanto de qualquer eficiência técnica. À teoria institucional cabe a identificação de mecanismos causais que conduzem a organização a adoptar uma determinada direcção na base de entendimentos pré-conscientes que os actores organizacionais partilham, independentemente dos seus interesses (DiMaggio e Powell, 1983). Para qualquer tipo de organizações, o Estado e outros organismos apoiam e sancionam a difusão de modelos específicos de condução.

Em relação às teorias clássicas e à teoria da contingência está-se na presença de teorias predominantemente prescritíveis e normativas preocupadas em estabelecer os receituários e as normas que traduzam a melhor maneira de gerir a organização. Teorias demasiado mecanicistas e orgânicas que ignoram a complexidade e a ambiguidade da vida organizacional. Teorias que esquecem os objectivos, as ideias e os sentimentos das pessoas. Teorias onde a decisão estratégica é encarada como um processo lógico e

sequencial para se maximizar os proveitos e que segundo Madureira (1990) pode ser dividido nas seguintes fases: identificar e compreender o problema; identificar e avaliar as soluções em função dos objectivos; escolher e implementar a alternativa que maximiza o resultado; avaliar o impacto das soluções escolhidas.

## **1.2. Ambiguidade e complexidade organizacional**

Segundo Bolman e Deal (1984) as abordagens tradicionais, apesar de diferentes, possuem pressupostos comuns que se podem sintetizar da seguinte forma: o mundo é visto como relativamente certo e determinado, substancialmente racional e linear; os objectivos estão na base da acção; a eficiência pode ser vista e medida; as necessidades podem ser identificadas; o poder pode ser entendido, desenvolvido e usado; as pessoas determinam o que querem e a acção reflecte essas preferências; a decisão escolhe as melhores alternativas.

Os autores citados refutam tais pressupostos e defendem que as organizações são complexas e ambíguas. Justificam a complexidade argumentando que elas são formadas por pessoas e que a nossa capacidade em conhecer e prever o comportamento humano é muito limitada. As relações entre as diferentes pessoas, mediadas pelas tecnologias, objectivos e envolvimento, são extremamente complicadas e surpreendentes. Por outro lado, afirmam que a ambiguidade ocorre por inúmeras razões. Por vezes, as informações são incompletas, outras vezes, a mesma circunstância é interpretada de diferentes maneiras por pessoas diferentes e ainda acontece que a ambiguidade pode ser deliberadamente criada para satisfazer estratégias pessoais. As pessoas possuem, muitas vezes, percepções diferentes do mesmo fenómeno por uma variedade de razões: diferenças físicas, diferentes necessidades e expectativas, diferentes opções e crenças.

A este respeito, March (1978) considera, também, que a ambiguidade é inerente à própria organização por diversos motivos. Primeiro, existe ambiguidade na decisão. Os processos de decisão não são somente "técnicos", são altamente simbólicos, marcados pelos ritos e mitos. A presença nos processos importa, com frequência, mais aos actores que os próprios resultados. Segundo, as significações são ambíguas. A maior parte das informações colectadas e registadas nas organizações não o são

prioritariamente para fornecer uma ajuda directa à tomada de decisão, mas antes uma base de interpretação de factos para a montagem de histórias coerentes. Por fim, a pertinência da decisão é ambígua, isto é, a decisão das organizações é frequentemente menos coerente do que se supunha. Os problemas, as soluções e as acções só têm entre si, por vezes, uma ligação ténue.

O modelo "garbage can" ("caixote de lixo") mostra que os problemas, as soluções, os acontecimentos e os decisores estão mais conectados pela simultaneidade que pela sua causalidade. Estas conclusões resultam dos estudos organizacionais desenvolvidos por Cohen, March e Olsen (1972) sobre aquilo que designaram por anarquias organizadas e permitem reflectir sobre a decisão estratégica das federações.

Para os autores as situações decisoriais numa anarquia organizada são caracterizadas por três traços distintos: incerteza das preferências; tecnologia fluida e participação flutuante. Assim, respectivamente, pode dizer-se que a organização funciona a partir de uma grande variedade de preferências mal definidas e pouco coerentes entre si; a organização procede por ensaio e erro retirando do passado as soluções, as experiências que deram resultados; os participantes fornecem à organização uma quantidade variável de trabalho, o seu grau de empenhamento é flutuante.

Perante estas características organizacionais como se processa a decisão das designadas anarquias organizadas?

Segundo o modelo "garbage can", para as anarquias organizadas, uma decisão é o resultado do encontro fortuito entre fluxos relativamente independentes: os problemas, as soluções, os participantes e a ocasião de escolha. A interacção entre estes fluxos é condicionada pela estrutura organizacional e pelos procedimentos habituais (normas, usos e costumes) que na prática determinam, em certa medida, a estrutura de decisão e a estrutura de acesso. Fica de fora a ideia de que a decisão é um fenómeno independente e circunscrito.

De acordo com o modelo "garbage can" as federações têm um repertório de respostas para os problemas localizados no "caixote de lixo". Quando a solução proposta para um problema se afigura satisfatória ou apropriada, ela é aplicada. Deste modo, se as federações se voltam para decisões prévias, significa que pouco haverá de decisões novas. De facto, o "caixote de lixo" das organizações não contém respostas,

problemas ou detritos ao acaso. Revela muito sobre os estilos de vida e os interesses das organizações e dos indivíduos.

Refira-se a propósito o estudo do processo de decisão dos gestores portugueses, visto por gestores britânicos e franceses, desenvolvido por Soares (1996) cujos resultados indicam que o acaso é o factor percebido como tendo maior peso na decisão. Segue-se o factor político, o organizacional e, por último, o racional<sup>1</sup>.

### **1.3. Decisores e variáveis situacionais**

À luz da metáfora-máquina e da metáfora-organismo a federação é encarada como um actor único, racional e possuidor de objectivos claros. A decisão diz-se racional porque se procura maximizar os resultados em função dos meios e onde se exclui qualquer tipo de conflito entre as escolhas e o modo de decidir.

De acordo com a teoria da racionalidade limitada proposta por Simon (1945), face a um problema, quem decide não procura a solução óptima, pelo contrário, é orientado para a solução possível. É impossível, pois, que o indivíduo disponha de todo o conhecimento sobre o assunto. Por outro lado, não tem a capacidade cognitiva que lhe permitiria verificar todas as soluções possíveis e avaliar os respectivos efeitos. Segundo esta perspectiva, o agente desportivo ficará pela primeira solução que achar satisfatória, em conformidade com o conhecimento que possui das consequências da acção e com as suas preferências individuais.

Para se compreender as escolhas realizadas numa organização é também necessário considerar as influências do ambiente psicológico (Simon, 1945). O homem observa as consequências dos seus actos e ajusta-os aos seus fins (aprendizagem). Quando um problema similar se apresenta, a memória é responsável por apresentar a solução sem que haja a necessidade da procura de uma nova solução. Os hábitos jogam um papel de extrema importância no comportamento intencional, permitem responder

---

<sup>1</sup> Em relação aos resultados, Soares (1996) refere que é necessário salvaguardar que eles apenas traduzem a imagem transmitida. A imagem transmitida, de facto, pode não corresponder à realidade dos comportamentos dos gestores portugueses.

às situações semelhantes sem que seja necessário reflectir sobre a decisão apropriada. Os estímulos internos ou externos chamam muitas vezes a atenção sobre certos aspectos em detrimento de outros pontos susceptíveis de orientar as escolhas noutra direcção.

Por seu lado, March (1987) põe também em causa que a decisão possa ser encarada como adaptação racional, lógica e instantânea de um único actor. Defende que para se compreender o produto final teremos de estudar os processos conducentes à decisão. Acentua que não é correcto considerar a decisão independentemente da situação que a gera. Neste sentido, para se entender a decisão das federações devem ser consideradas as relações que se estabelecem entre os agentes e as variáveis situacionais.

Na perspectiva do modelo racional, a abordagem de como é tomada a decisão não se coloca já que esta teoria parte do princípio que a única função possível numa organização é baseada no "homo economicus" apenas preocupado na maximização dos proveitos da organização.

March (1987) sugere ainda que a escolha racional implica a formulação de uma hipótese sobre as preferências. Estas são encaradas como absolutas, pertinentes, estáveis, coerentes, precisas e exógenas. Ora, cada uma destas características tem sido desmentida por uma série de observações feitas sobre os comportamentos de escolha tanto de indivíduos como de instituições sociais.

Primeiro, há a considerar a possibilidade de qualquer pessoa ter as suas próprias preferências. Depois, os gostos evoluem de tal forma que é difícil prever as preferências futuras. Por sua vez, os gostos são muitas vezes incoerentes, isto é, por vezes o mesmo indivíduo demonstra ter consciência das contradições das suas preferências mas nada faz para alterar a situação. Mais ainda, as numerosas preferências são diversas vezes enunciadas de forma imprecisa o que torna difícil a sua operacionalização e a respectiva avaliação dos resultados. Na realidade, as acções ficam muitas vezes longe de serem decididas em função de gostos e à luz de informações sobre as consequências prováveis. Por fim, se os gostos influenciam as escolhas das acções é igualmente verdade que as acções e suas consequências influenciam por sua vez os gostos. Estes são determinados de forma endógena.

Outro autor, Barbichon (1990), sugere também que a preparação da decisão baseada na análise dos resultados de escolhas anteriores raramente aparece como um conjunto de diligências coerentes. Pode dominar por vezes uma tendência informativa,

imaginativa ou simplesmente estimativa, sem que os três elementos sejam considerados como necessários e interdependentes. Está-se pois longe de se poder aceitar a decisão das federações como um processo simples, linear e passível de ser definido a priori.

A este propósito, Baier, March e Saetren (1968) afirmam que se verifica com frequência um desfasamento entre as acções administrativas e aquilo que foi previamente adoptado: as acções não são completamente previsíveis a partir das directivas definidas. Segundo os autores, esta situação tem sido objecto de duas interpretações. A primeira atribui as dificuldades à incompetência burocrática. A realização de determinados programas apresenta dificuldades técnicas para as quais são necessárias competências que nem sempre existem na organização. Certas tarefas são assim irrealizáveis e definem-se estratégias inadaptadas para a organização. Uma segunda interpretação atribui as dificuldades da passagem da decisão à acção aos conflitos de interesse entre decisores e executores. Nas organizações os clientes e os diversos serviços têm uma política de renegociação das orientações e dos processos. A dificuldade de coordenar os múltiplos actores é agravada por solicitações diversas que vêm desviar a atenção do pessoal político e administrativo.

Para os autores referidos, as duas interpretações apresentadas não se excluem mutuamente e são sensatas mas insuficientes para se poder interpretar na verdade aquilo que se passa. Assim, insistem na necessidade de se analisar o processo de decisão.

Por vezes, indivíduos e grupos adoptam medidas que simbolizam afirmações importantes, mas são relativamente indiferentes à sua eventual execução. A necessidade de conservar os valores, ideais e as grandes orientações de uma organização leva os decisores a fazer prova do vigor para chegar a uma estratégia e de laxismo aquando da sua aplicação.

Pedir que a decisão seja clara leva a supor que os decisores podem escolher arbitrariamente o seu nível de clareza e que a ambiguidade provém de falhas na sua elaboração. Pensar deste modo é esquecer o facto, bem comum, que a decisão final das organizações é fruto de negociações o que exclui todas as possibilidades de escolha arbitrária do nível de clareza. Os consensos geram frequentemente ambiguidades.

Em síntese, afirma-se que a implementação da estratégia é problemática e que esta dificuldade não pode ser encarada independentemente da sua falta de clareza (Baier

et al., 1968). A ambiguidade da estratégia provém menos da fraqueza dos decisores do que dos compromissos necessários à sua adopção e às mudanças de preferência.

Longe das perspectivas tradicionais que encaram as organizações, como se viu, como "organized condition" defende-se uma abordagem diametralmente oposta para o estudo das federações: as organizações como actividade e processo, como "organizing" nas palavras de Hosking (1988). Este autor sintetiza os fundamentos desta perspectiva em quatro aspectos.

Um primeiro aspecto diz respeito às organizações como construção dos actores. A federação é uma entidade que não existe independentemente dos seus membros. Para a compreender é necessário compreender os agentes que a compõem e reconhecê-los como agentes da construção e realização da organização. Uma federação encontra-se permanentemente em construção e reflecte os contributos dos seus diversos agentes.

Um segundo aspecto chama a atenção para as organizações como realidades sociais. Qualquer federação é indissociável das interacções e das interpretações dos seus agentes. Por esta razão o autor releva a importância da interpretação no processo perceptivo e o processo social de construção da realidade organizacional.

Um terceiro aspecto salienta que as organizações são caracterizadas pela pluralidade de objectivos e de valores. Quando se considera a organização como um processo, as actividades e as relações fornecem o ponto de partida para a análise, por isso não há a necessidade de se assumir a partilha de objectivos, interesses e valores por parte dos intervenientes. O estudo da federação deve ser direccionado para a análise das actividades e das relações nas suas conexões com as interpretações. O que importa é verificar como os valores e os interesses se reflectem na acção e vice-versa.

Por fim, um último aspecto que releva as organizações como realidades escolhidas. A perspectiva "organizing", ao considerar que a decisão se constrói num contexto de interdependências recíprocas entre as pessoas com diferentes valores e opções, releva a importância da escolha das pessoas. Os processos organizacionais não são dados imutáveis e predeterminados. A decisão das federações é assim entendida como uma ordem política na qual os participantes são protagonistas, negociam as relações e a distribuição dos recursos embora de forma desequilibrada.

Ao considerar as organizações como contextos de acção específicos admite-se a natureza socialmente construída e, portanto, precária, parcial, provisória e contingente



da ordem na organização (Crozier e Friedberg, 1977; Friedberg, 1995). Deste modo, perceber a natureza da decisão estratégica das federações é sempre ultrapassar o carácter aparentemente ordenado e encontrar as lógicas sociais sempre mescladas de conflito, de interesses, de concorrência e de alianças, de negociação que tecem e dão corpo ao equilíbrio precário vivido localmente pelos agentes. Aceita-se a organização como modelo auto-produzido e auto-referenciado e a instituição de duas novas variáveis explicativas: o poder e a cultura (Lopes e Reto, 1989).

## **2. Relações de poder**

A questão do poder nas organizações tornou-se de interesse dominante nas análises organizacionais a partir da ideia de que toda a relação social envolve poder (Hall, 1982). A noção de objectivos organizacionais é substituída pela noção de um poder fluído no interior e em redor da organização sem objectivos precisos. Segundo Crozier et al. (1977) os actores, ou conjunto de actores, perseguem os seus objectivos através de estratégias particulares que se exprimem em jogos de poder mediados pela estrutura da organização, nos quais utilizam ou podem utilizar os seus recursos.

A partir desta perspectiva, a decisão das federações é percebida através do estudo das estratégias individuais e cujos mecanismos reguladores são as relações de poder. Deste modo, a organização não tem objectivos definidos a priori. Os objectivos são o fruto de negociações entre os actores envolvidos e da correlação de forças existente.

Considerando o poder como variável explicativa da natureza da decisão estratégica das federações, aborda-se seguidamente os conflitos na decisão e as fontes de poder dos agentes, para finalmente se analisar as configurações de poder nas federações.

## **2.1 Conflitos e fontes de poder**

Ao falar-se da existência nas organizações de estratégias individuais e, conseqüentemente, da existência do conflito, de tensões e da negociação, põe-se em causa que as mudanças se processem na base de escolhas voluntárias que apenas respeitem a maximização dos resultados (Crozier et al., 1977). Está-se, pois, no âmbito do modelo político onde a organização é vista como um conjunto de indivíduos ou grupos que têm interesses próprios e detêm certos recursos, como sejam, autoridade, conhecimentos, informação e tempo.

Bolman et al. (1984), tomando em consideração a existência de recursos escassos e a diferenciação de interesses geradores de conflitos por parte de actores ou grupo de actores nas organizações, sintetizam os pressupostos subjacentes à metáfora política: a maioria das decisões organizacionais importantes envolvem a afectação de recursos escassos; as organizações são compostas por uma diversidade de interesses individuais e grupais, por exemplo, grupos profissionais, departamentos e graus hierárquicos; os diferentes indivíduos e grupos de indivíduos diferem entre si nos valores, nas preferências, nas informações e na percepção da realidade; os objectivos organizacionais e a decisão emergem de um processo de contínuas negociações entre as diversas pessoas implicadas e reflectem o poder de cada actor ou conjunto de actores.

A vida das organizações está, assim, para além de uma representação idílica onde a concórdia e a harmonia são a nota dominante (Bernoux, 1985). A vida quotidiana de qualquer organização é constituída por conflitos de poder que têm origem na diversidade de opiniões, ideias e objectivos dos actores. Como sugere Morgan (1986) existe conflito quando os interesses colidem.

A este propósito, Slack (1997) apresenta os conflitos nas organizações de desporto como sendo gerados normalmente pelas seguintes fontes: diferenciação, interdependência, baixa formalização, competição pelos recursos, diferenciação dos sistemas de recompensa, poder ilógico, problemas de comunicação, participação na decisão e conflitos de papéis.

Por sua vez, Pettigrew (1973) e Pfeffer e Salancik (1978) referem que poucas decisões são tão geradoras de conflito nas organizações como as que envolvem a afectação de recursos. O controlo dos recursos é determinante no desenvolvimento e exercício da influência, já que permite estabelecer relações de dependência.

Segundo a teoria da dependência de recursos, a estratégia organizacional é, na prática, aquela que é imposta por quem controla o fluxo de recursos críticos (Pfeffer et al., 1978). De acordo com esta teoria, a gestão estratégica da organização deve ser direccionada para se encontrarem formas de autonomia da organização face a quem controla os recursos críticos, procurando-se desta forma reduzir ou superar a incerteza ambiental. No âmbito desta teoria, Slack e Hinings (1992) demonstraram como a dependência das NSOs do Canadá dos recursos financeiros públicos levou o Estado a controlar muitas das acções das organizações, em particular a atenção dada à AC.

Por seu turno, Horch (1994) sugere que para se entender o grau de autonomia das organizações de desporto em função das ajudas públicas não basta analisar os recursos que são fornecidos pelo Estado. Segundo o autor é preciso considerar a avaliação feita pelos poderes públicos (alternativas, custos e benefícios), a influência exercida pela organização e os factores culturais, isto é, não interessa a perspectiva do que se pode fazer (recursos), mas o que se quer fazer. Por isso poderá existir uma dependência enorme da federação dos recursos públicos e tal situação pode não originar qualquer tipo de conflito caso haja concordância de interesses.

Aceitando a dimensão política nas organizações, a decisão estratégica das federações não produz necessariamente escolhas óptimas, pelo contrário, são as que se afiguram óptimas como consequência da decisão tomada através do processo político onde os agentes tentam o controlo das fontes de poder.

Para Crozier et al. (1977) o poder é o resultado contingente da mobilização pelos actores das quatro fontes de poder que eles controlam. Este controlo é exercido numa dada estrutura através das relações com os outros participantes no jogo.

Uma fonte de poder é a que resulta da posse de uma competência ou de uma especialização dificilmente substituível. O poder que o actor dispõe resulta de conhecimentos e experiência que lhe permitem resolver certos problemas determinantes para a organização. Deste modo, se a organização necessita da sua intervenção ele poderá negociar para obter vantagens e privilégios.

Uma segunda fonte de poder nas organizações reside no domínio das relações com o meio envolvente. O actor utiliza as relações que possui com outras organizações com fins claramente pessoais.

Uma outra fonte de poder situa-se no grau de domínio dos fluxos de informação e comunicação. Este poder resulta da evidência de que qualquer indivíduo tem necessidade de informação e depende daqueles que a possuem.

Por fim, como quarta fonte de poder os autores referem-se à utilização das regras organizacionais. Nesta perspectiva, os membros de organização são tanto mais ganhadores numa relação de poder quanto mais eles dominem o conhecimento das regras e as saibam utilizar.

Como se acabou de ver, segundo Crozier et al. (1977), o poder de um indivíduo na organização, no sentido mais elementar do termo, reflecte uma dependência da organização, uma zona de incerteza à qual o indivíduo faz face. Mintzberg (1986) corrobora esta posição e sugere que esta ideia é particularmente verdadeira para a situação de controlo, por parte de um indivíduo ou de um grupo, de um recurso, de um saber fazer técnico, de conhecimentos cruciais para a organização. Para além destes três fundamentos gerais do poder, baseados no estado de dependência da organização, Mintzberg refere-se ainda a um poder que designa por formal que deriva das prerrogativas legais e de um poder que certas pessoas detêm por serem próximas de detentores do poder.

Para Pfeffer (1994) é necessário também considerar várias fontes de poder, como sejam, os atributos pessoais, as fontes estruturais e o ajuste entre exigências circunstanciais e traços pessoais.

Em síntese, qualquer organização está submetida a incertezas, sejam técnicas, financeiras ou outras. Os actores que pelas suas competências e pelas suas relações melhor dominem as incertezas detêm a maior parte do poder. Nesta acepção, compreender a decisão das federações é determinar os vazios e as zonas de incerteza que proporcionam aos agentes as oportunidades para imporem as suas escolhas.

Por sua vez, Morin (1991) afasta-se dos esquemas simplistas da autoridade formal e corroborando a ideia de que todos os actores no seio das organizações mobilizam várias fontes de poder, afirma que a vontade do dirigente encontra a todo o momento o poder do subordinado. Toda a relação se joga a dois. Cada um procura

controlar esta relação. Temos, então, o poder não como um atributo, mas sim como uma relação entre indivíduos e grupos que determina como uns afectam os outros no processo de decisão. Se assim é, teremos de considerar a reciprocidade, a dependência mútua. A dependência é particularmente fácil de observar nas federações que, pela sua própria natureza, exigem a interdependência entre os agentes desportivos e organizações.

Aquele que detém o poder formal pode coagir o seu inferior hierárquico e este por sua vez pode executar de diversas maneiras a sua acção, o primeiro está dependente do segundo. Assim, a reciprocidade tem subjacente a ideia de que é possível a pressão daquele que recebe a ordem sobre aquele que a emana até ao limite do seu poder. A questão que se coloca é de saber os limites do poder de cada actor, a sua legitimidade e os constrangimentos a considerar.

Compreender o comportamento das federações do ponto de vista das relações de poder é verificar como os agentes desportivos utilizam as zonas de incerteza à disposição, para negociar e para naturalmente impor, na medida do possível, aos outros as suas orientações. Paralelamente ao organigrama oficial descobre-se uma segunda estrutura de poder baseada nas estratégias pessoais. Esta é pois uma perspectiva de estudo que é necessário explorar na gestão do desporto, já que, normalmente, como é sugerido por Slack (1997), se assume neste domínio a visão racional das organizações aceitando-se que as organizações de desporto têm objectivos específicos, todos estão de acordo com os objectivos e que a estrutura organizacional é produto de uma resposta racional às mudanças de variáveis contingenciais como a dimensão, a tecnologia e o ambiente.

Rail (1988), utilizando o modelo de análise estratégica das organizações de Crozier et al. (1977)<sup>2</sup>, estudou duas federações e identificou quatro tipos de

---

<sup>2</sup> Ao contrário das teorias clássicas e da escola das relações humanas, a análise estratégica postula os membros da organização não unicamente como "mãos" ou "corações", mas também como "cabeças". Estabelece-se a ruptura com a tradição funcionalista e estruturalista, sublinhando-se que o comportamento humano é sempre expressão e consequência da liberdade. O comportamento do actor reflecte as escolhas feitas dentro dos constrangimentos que lhe são impostos, por esta razão, o comportamento não é previsível, mas sim contingente.

comportamento estratégico entre os agentes que, apesar de constituírem abstrações analíticas, são importantes indicadores na análise da vida destas organizações.

A estratégia tecnocrata dos administradores profissionais provinciais é evidente de acordo com os seguintes parâmetros: ênfase nos conhecimentos específicos, procura de autonomia, extensão do seu poder, apropriação do poder de decisão, procura de uma integração normativa dos voluntários e apropriação das operações de prestígio e das relações com o exterior. Está-se a referir indivíduos que são recrutados e avaliados por dirigentes voluntários, não têm o poder formal da decisão, nem segurança de trabalho. Dominam os conhecimentos específicos da modalidade e a sua presença permanente leva-os a controlar a informação. Estes agentes adoptam a estratégia em causa com o objectivo de conciliar os aspectos políticos e económicos dentro da organização e impor os seus conhecimentos técnicos aos eleitos.

A estratégia de contra ofensiva dos dirigentes voluntários provinciais pretende ser uma contra ofensiva perante a estratégia dos administradores profissionais com o objectivo de segurar o poder de decisão. Caracteriza-se pela ênfase que é colocada no profissionalismo, na concepção administrativa da função do dirigente, nos problemas regionais e locais, na apropriação do poder legislativo, no uso do processo de negociação e nas relações com o governo. Não se pode esquecer que se está a referir agentes desportivos que vivem os constrangimentos impostos pelos períodos eleitorais, as restrições de tempo e os conhecimentos modestos da modalidade.

A estratégia de autonomia política dos dirigentes voluntários regionais visa manter a autonomia das regiões e é caracterizada pelos seguintes aspectos: valorização da autonomia, uso de processos de negociação, formação de grupos de pressão, participação individual em grupos informais, insatisfação com o processo de decisão e com as políticas definidas e falta de interesse por um papel político.

Por último a estratégia defensiva dos dirigentes dos clubes que tem como objectivo a defesa da autonomia dos clubes e é caracterizada pelos seguintes traços: valorização da autonomia e da iniciativa, aceitação do conflito como significado da acção, uso do processo de negociação, significação individual da acção, devoção às tarefas, insatisfação com as políticas federativas e com os resultados, grande insatisfação com a estrutura orgânica e com o processo de decisão.

## 2.2. Configurações de poder

Mintzberg (1986), definindo poder como a capacidade de produzir ou modificar os resultados organizacionais, parte do princípio que o poder está ao alcance de todos e que o interesse em estudar este fenómeno no interior e em redor da organização deve residir na análise de quem o detém, quando, como e porquê. O importante é saber quem são os actores detentores de influência, como a utilizam para adquirir o poder e quais são os objectivos que justificam os seus esforços. Nesta lógica, o autor propõe um conjunto de configurações de poder que representam situações de equilíbrio entre os detentores de influência dentro das coligações e que ajudam a compreender situações possíveis vividas ao nível da decisão das federações.

Apesar de em teoria ser possível pensarmos em numerosas configurações, defende o autor que as organizações são impelidas a constituírem certos agregados a fim de chegarem a uma constância dentro das suas características e a uma sinergia dentro dos seus processos. Aceita a hipótese de um número limitado de "tipos puros": as configurações, que não descrevem tanto a realidade tal como ela aparece correntemente, mas reflectem as tendências da realidade.

Antes da análise da tipologia proposta é importante reflectir sobre a existência de coligações internas e externas.

A coligação externa é constituída pelos detentores de influência que não estão envolvidos directamente no dia a dia da organização. Os detentores de influência externa pressionam a organização pelas normas estabelecidas, por condicionantes formais definidas clara e explicitamente e por campanhas, por exemplo, nos órgãos de comunicação social.

A coligação interna é formada pelas pessoas que fazem parte a tempo inteiro da organização. Há a considerar quatro sistemas fundamentais de influência que podem ser utilizados pelos diferentes participantes da coligação interna.

Primeiro, a autoridade, isto é, o poder formal e legítimo ligado ao posto hierárquico ou à função, porta para o controlo pessoal e burocrático.

Segundo, o sistema das competências especializadas que distribui o poder de forma diferenciada a partir da posse de conhecimentos indispensáveis para a organização.

Terceiro, o sistema político que, no sentido técnico, está ligado às situações de conflito. Os actores agem independentemente das influências da autoridade formal, da ideologia da organização ou das competências reconhecidas. Os agentes internos não podem ser vistos apenas como submissos e diligentes, empenhados na efectivação dos objectivos da organização. Eles são igualmente detentores de influência e têm necessidades próprias. O sistema político é mais utilizado quando há problemas nos outros sistemas de influência e os detentores de influência não encontram resposta no interior desses sistemas.

Finalmente, o sistema ideológico, que se baseia nas tradições, nas crenças e nos mitos da organização e que pode servir para unificar todas as pessoas num conjunto homogéneo a partir de mecanismos ou processos particulares, fazendo apelo à lealdade dos membros e suscitando um espírito de grupo, um sentido de missão. Quando o sistema ideológico é potente e forte, os sistemas de autoridade, das competências especializadas e o político têm tendência a serem fracos. Nesta situação, o poder na coligação interna tem tendência a ser repartido uniformemente.

Correia (1994) ao estudar a estratégia da FPG verificou a existência simultânea de fortes influências da coligação interna e externa na decisão. Sugere o autor que a coligação externa é constituída principalmente pelo Estado, associações regionais, clubes e federação internacional. Por sua vez, a coligação interna é formada pelos dirigentes e pelos técnicos de desporto.

Refere o autor citado que o Estado é praticamente a única fonte de receita da FPG, apoia em função das modalidades olímpicas, é ambíguo nas relações, não fiscaliza a aplicação das verbas e aposta claramente na AC. Por seu turno, o poder das associações advém do número de praticantes e de clubes e assumem o papel exclusivo dos interesses regionais. Os clubes pressionam de forma indirecta a federação, têm a força de possuírem a maior parte dos equipamentos desportivos e representarem os atletas e encontram-se desligados da federação, com excepção daqueles que têm ginástica de competição. A federação internacional define as competições internacionais e regulamenta a própria actividade.



Ao nível da coligação interna, Correia (1994) verificou que o poder dos dirigentes advém das competências, da autoridade, das relações exteriores, da disponibilidade temporal e do acesso à informação. A decisão é fruto da negociação entre dirigentes tendo em vista a obtenção de consensos. Por sua vez, parece que os técnicos de desporto influenciam a decisão pelos conhecimentos técnicos que possuem das modalidades e por serem os actores a quem cabe tomar as decisões operacionais. Os treinadores influenciam a decisão devido às competências que têm na preparação dos praticantes. A este respeito, cabe aqui referir Slack, Berrett e Mistry (1994) que demonstraram como a estratégia adoptada pelas NOS do Canadá de ênfase na AC incrementou o poder dos treinadores responsáveis pela formação dos atletas.

Interessa agora analisar as configurações de poder propostas por Mintzberg (1986) para melhor compreender a natureza da decisão das federações.

A configuração denominada por “L’ instrument” tende a emergir quando uma organização está sob a influência de um poder externo centralizado e organizado que define objectivos claros e operacionais. A dependência financeira das federações do Estado pode, de alguma forma, torná-las meros instrumentos periféricos da aplicação das orientações governamentais.

A configuração sistema fechado caracteriza-se por ser uma configuração interna burocrática onde o controlo interno é baseado nas normas de trabalho e na definição concreta das funções. A diferença fundamental entre esta configuração e a anterior reside no facto de no sistema fechado a organização não ser confrontada com um poder exterior centralizado, mas sim com uma coligação externa passiva. Se, na prática, as associações regionais e os clubes se alhearem dos processos de participação e fiscalização da vida da federação serão os dirigentes e os técnicos federativos os principais detentores de influência.

Na configuração autocrática encontra-se uma coligação externa passiva, mas que suscita uma coligação interna bem diferente. Todo o poder está centralizado no presidente que controla tudo pessoalmente, uma coligação interna personalizada. O actual órgão presidente, aliado ao amadorismo dos dirigentes, pode proporcionar situações de gestão autocrática.

A configuração missionária é dominada pela ideologia, a tal ponto que a coligação externa é tornada passiva. Todos os esforços internos visam levar o mais

longe possível a missão da organização. Os valores tradicionais do desporto ao apelarem à amizade, ao convívio, à solidariedade podem significar verdadeiras referências valorativas, determinantes na união e identificação dos participantes.

Na configuração meritocrática o poder centra-se nas competências dos "experts". A presença de técnicos profissionais enquadrados por dirigentes amadores pode gerar uma gestão centrada nas opções dos técnicos.

Para terminar, a arena política é caracterizada pelos conflitos, por uma coligação externa dividida, que pode ser personificada pelos interesses das associações regionais. As tensões conflituais são impostas à organização do exterior. O poder nas organizações não assume apenas uma forma, a autoridade legítima, as considerações extra-organizacionais são importantes nas relações de poder.

Em síntese, segundo a metáfora política a decisão estratégica não é tomada de forma racional, antes resulta de processos que envolvem o compromisso, a acomodação e a negociação. Esta perspectiva está, portanto, longe das tradicionais onde apenas se encarava os decisores como elementos coerentes e consistentes tendo em vista o desenvolvimento organizacional.

Segundo esta perspectiva, assume-se que existem diversos objectivos em cada federação, indivíduos e grupos de indivíduos, diferenciados horizontal e verticalmente de acordo com a divisão do trabalho e a autoridade, que agem em função de interesses próprios e a estrutura organizacional é vista como produto da coligação dominante que decide para preservar a sua situação privilegiada. Por outro lado, as influências exercidas sobre as federações, como sejam, a dependência do financiamento público e a colaboração das associações regionais e dos clubes, tendem a favorecer uma decisão lenta, pelas dependências existentes, e emergente, pela dificuldade de existirem estratégias explícitas devido aos interesses muitas vezes contraditórios.

Considerando-se as relações de poder, analisar a natureza da decisão das federações é assumir que existem múltiplas lógicas de acção, valores e interesses distintos e conflituosos quer internamente, entre dirigentes e técnicos, quer entre as federações e a coligação externa, com especial relevo para as relações com o Estado que se constitui como o principal componente desta coligação.

Na prática, deve-se então equacionar as influências exercidas, porquê, quando e como, determinando-se na verdade quem decide, verificar as lógicas em jogo, os mecanismos que originam a decisão e identificar possíveis conflitos entre os decisores.

### **3. Cultura organizacional**

A metáfora cultural para pensar as organizações reconhece que as organizações são sistemas humanos que manifestam padrões simbólicos complexos e não máquinas ou seres vivos adaptativos (Smircich, 1983; Schein, 1992). O homem é visto como actor com capacidade de interagir e construir a sua realidade possuindo prioridades e preferências.

Por conseguinte, analisar a natureza da decisão estratégica das federações partindo-se da metáfora cultural como metáfora paradigmática obriga a centrar o estudo nos agentes decisores perscrutando-se o significado atribuído à decisão. Tal procedimento possibilita uma nova compreensão do comportamento organizacional, onde se realça a realidade cultural das organizações: uma realidade socialmente construída, simbolicamente constituída, interactivamente mantida e comunicacionalmente efectuada (Gomes, 1994; 1996).

Equacionando a metáfora cultural para melhor se compreender a natureza da decisão estratégica das federações, explicita-se a seguir o que se entende por abordagem interpretativa das dinâmicas organizacionais, para depois se defender que a cultura organizacional comporta o conceito de subcultura e, por fim, aborda-se aquilo que no genérico se pode designar por cultura do associativismo desportivo.

#### **3.1. Abordagem interpretativa**

A evolução verificada, desde os anos 70, é no sentido da afirmação de abordagens fundamentadas em sistemas de representações em detrimento das abordagens técnicas e racionais. O homem, de instrumento ao serviço da produção, tem passado a ser visto como actor com capacidade de interagir e construir a sua realidade.

Como sugere Weick (1979), o funcionamento das organizações não pode ser compreendido exteriormente ao significado e interpretação dos actores que participam localmente nos processos sociocognitivos. Refuta-se, desta maneira, a ideia da federação como entidade objectiva e com uma existência independente dos agentes que a compõem.

A utilização da metáfora cultural no domínio organizacional é tributária das significações múltiplas do conceito cultura desenvolvido na antropologia cultural. Neste âmbito, este conceito tem sido conceptualizado de maneiras diferentes (Ortner, 1984). Assim, a sua utilização como instrumento explicativo da realidade organizacional tem originado diversas formas de encarar a organização. Deste modo, a avaliação do alcance e das limitações do conceito cultura nos estudos organizacionais só pode ser realizado no contexto definido pelos pressupostos que sustentam as perspectivas diferentes.

Chanlat (1989), dentro da corrente cultural, refere-se a duas tendências: a "managerial" e a socio-antropológica. Tendências estas que derivam da adopção de diferentes pressupostos acerca do que se entende por cultura.

A primeira tendência preocupa-se em definir aquilo que designa por cultura da organização a fim de se poder melhorar a gestão da organização e consequente aumento da eficácia (Peters et al., 1982). A organização é encarada como uma realidade que se expressa em relações contingentes capazes de produzirem padrões de excelência e entende-se cultura como um mecanismo regulador e adaptativo da actividade do homem. A cultura é definida como uma ordem social expressa em valores e ideais em que os membros acreditam e partilham. Estamos perante uma teoria que oculta as realidades conflituais e é também criticada por constituir um novo discurso ideológico de quem detém o poder com o objectivo de manipular e legitimar a sua actividade de dominação (Smircich, 1983). Contrariamente aos designados "engenheiros da cultura" constata-se que não existem culturas de sucesso ou de insucesso, mas culturas que são mais ou menos adaptadas à organização e verifica-se igualmente que a cultura da organização depende de fontes internas como dos clientes, dos fornecedores ou das relações que estabelece com o Estado (Schein, 1992).

Na tendência socio-antropológica a cultura é entendida como resultante de um jogo complexo de interacções e de representações entre diferentes actores. O objectivo é compreender e interpretar os fenómenos culturais no seio das organizações: símbolos,

mitos, crenças, valores, etc. Deste ponto de vista, Smircich (1983) afirma que entender as organizações como culturas é abandonar a ideia de que a organização tem uma cultura e vê-la como sendo uma cultura. Nesta acepção a utilização da cultura como metáfora para a compreensão das organizações representa a mudança de uma realidade física e económica para realidades sociais. A organização sendo um fenómeno social é a expressão de uma particular forma de expressão humana. Deste modo, estudar as federações é analisar as realidades organizacionais como experiências subjectivas e investigar os modos valorativos e ideológicos que possibilitam a acção.

A utilização da metáfora cultural no estudo da decisão estratégica das federações faz com que a atenção dos investigadores se desloque da análise do que a organização faz e como ser mais eficiente para a análise do como se faz e o que significa fazer. O fundamental é a análise dos significados e dos processos que tornam a vida das federações possível. Ao contrário dos funcionalistas, o estudo da cultura é sinónimo do estudo dos actores implicados, numa perspectiva fenomenológica são os processos de atribuição de sentido e a definição da realidade pelos actores que interessa investigar (Allaire e Firsirotu, 1988). Segundo esta linha de pensamento interessa acima de tudo analisar o sentido que é conferido pelos agentes à decisão estratégica, o modo da sua formação e encará-la como produto de um contexto sócio-histórico particular.

Ao relevarmos a importância das pessoas na vida organizacional, os acontecimentos valem não por si, mas pela representação que deles é feita pelos indivíduos. Assim, para se realizar a análise da estratégia é necessário perscrutar as representações dos agentes envolvidos na decisão.

Jodelet (1989), a este respeito, sugere que o homem necessita de saber o que esperar do mundo que o envolve. Deve ajustar-se a ele e para tal identifica e resolve os problemas que ele coloca. É por isso que fabrica as representações. O autor, ao caracterizar as representações sociais, apresenta-as como uma forma de conhecimento socialmente elaborado e partilhado, concorrendo para a construção de uma realidade comum. As representações sociais como sistemas de interpretação, segundo a nossa relação com o mundo e os outros, orientam e organizam as condutas e as comunicações sociais.

O referido autor sugere, ainda, que representar corresponde a um acto de pensamento pelo qual um sujeito se relaciona com um objecto. Este pode ser uma

pessoa, um acontecimento material, físico ou social. A representação, como conteúdo concreto do acto de pensar, transporta a marca do sujeito e da sua actividade, o que nos reenvia para a característica construtiva, criativa, autónoma da representação que comporta uma parte de reconstrução do objecto e expressão do sujeito.

A pessoa reage a uma realidade representada, isto é, apropriada, estruturada, transformada: a "realidade" da pessoa (Abric, 1989).

Concluindo, no caso concreto da investigação da decisão estratégica das federações, é necessário perscrutar as representações dos agentes envolvidos. A imagem que se tem da organização e dos processos específicos condiciona as escolhas e todo o processo decisório. Os decisores não decidem no vácuo cultural, o seu trabalho, e a forma como ele é feito e dirigido, é determinado por um conjunto de valores e crenças.

Reforçando o ponto de vista apresentado, Child (1988) sugere que a questão das escolhas estratégicas está intimamente associada aos valores que são incorporados nas estruturas organizacionais e aos valores de quem recebe os recursos para implementar essas escolhas. A decisão é mais do que uma mera proposição factual, na medida em que se escolhe um estado futuro preterindo um outro e se orienta o comportamento na direcção escolhida.

### **3.2. Cultura e subculturas**

A definição de cultura organizacional apresentada por Schein (1992) aproxima-se das perspectivas antropológicas que apresentam a cultura como sistema de ideias. Afirmo o autor que a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de pressupostos partilhado e desenvolvido pelos diversos membros à medida que foi aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado como válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como modo correcto de perceber, pensar e sentir, relativamente a esses problemas.

Temos a organização composta por pessoas e a sua acção colectiva é marcada por uma lógica coerente de partilha de símbolos e significados que a distinguem de

outra qualquer. O autor acentua a função integradora e estabilizadora da cultura organizacional.

Segundo Shein (1992) a estruturação da cultura organizacional passa por três níveis de profundidade, do invisível e abstracto para o visível e concreto.

Em primeiro lugar, o nível dos pressupostos básicos constitui-se como o nível mais profundo da cultura de uma organização e inclui um conjunto de pressupostos filosóficos comuns sobre o homem, a vida e o mundo. Estas opções testadas na acção são assimiladas profundamente pelos membros que se tornam inquestionáveis e de difícil alteração.

Em segundo lugar, o nível dos valores que se constitui como o quadro normativo de referência para os indivíduos e promove o que é colectivamente desejável e as concepções não partilhadas. Os valores, no plano social, moldam as dimensões culturais da sociedade e no plano individual, como sistema de preferências, opções e orientações interiorizadas pelos indivíduos e fruto de experiências anteriores, condicionam futuros comportamentos.

Por fim, o nível dos artefactos que inclui todos os fenómenos que se podem ver, ouvir e sentir quando se entra em contacto com uma nova cultura. Dito de outro modo, o autor reúne neste nível o conjunto de estruturas e processos (normas e padrões de comportamento, tecnologia, criações artísticas, mitos, rituais e cerimónias) visíveis na organização, mas apesar de fáceis de observar são difíceis de compreender.

As organizações estão longe de poderem ser vistas como culturalmente homogéneas (Gregory, 1983; Sainsaulieu, 1987; Kotter e Heskett, 1993). As organizações são compostas por pessoas com diferentes funções e interesses e estão diferenciadas hierarquicamente, o que cria condições para a existência de ideias e opções divergentes.

Mediante um exame não superficial se descobrirá que cada cultura organizativa é uma realidade em mosaico de subculturas atravessada inevitavelmente por conflitos e interpretações diferenciadas (Porro, 1997). Este autor vai mais longe e afirma que as organizações raramente aprendem. Pelo contrário, observa-se que a mudança se produz como resultado do triunfo no seio da organização de uma subcultura “desviada”.

As organizações devem, pois, ser perspectivadas como potencialmente multiculturais, onde a cultura é partilhada por indivíduos ou grupos de indivíduos.

Assim, admite-se a hipótese da existência de diferentes opções estratégicas numa qualquer organização de acordo com o sentir dos indivíduos. Afastamo-nos, deste modo, de Peters et al. (1982) que enfatizaram a homogeneidade da cultura organizacional e a sua função coesiva.

Considerando-se a noção de subculturas, Slack et al. (1992) sugerem que nas NOS do Canadá se verificaram conflitos originados por culturas diferentes. A emergência de uma nova cultura orientada por valores de profissionalismo entrou em choque com a cultura tradicional dos dirigentes baseada nos valores do voluntariado. Referem, também, os autores que nas organizações de desporto outros conflitos podem acontecer a partir do desenvolvimento de diferentes subculturas baseadas nas modalidades desportivas ou no tipo de prática (profissional ou amadora).

### **3.3. O associativismo desportivo**

A compreensão da natureza da decisão estratégica das federações é indissociável das interpretações dos agentes desportivos dos valores e crenças aceites como padrões significantes do associativismo desportivo, o que se traduz nos valores do espírito desportivo, democracia, liberdade de associação e nas relações com o Estado. Analiticamente, é necessário detectar o imaginário organizacional composto pelas imagens das pessoas que compõem a federação, acerca dela própria e das relações que estabelece.

A primeira ideia a relevar é que para além dos valores tradicionalmente associados ao espírito desportivo<sup>3</sup> interessa é sim verificar os valores que na verdade existem. O desporto como produto social viverá as vicissitudes e as grandezas do

---

<sup>3</sup> Geralmente associa-se ao desporto aquilo que se denomina pelo espírito desportivo cujo documento de referência é a Carta Olímpica. Espírito este que remete para os primórdios do desporto, para os ideais e objectivos defendidos por Coubertin. Segundo ele, os Jogos Olímpicos modernos podiam restabelecer uma base permanente de paz e de compreensão mútua entre os homens. As Olimpíadas, neste sentido, iriam ressuscitar as virtudes do "fair play" e implementar um espírito de amizade, contribuindo-se assim para se construir um mundo melhor, mais pacífico e para o desenvolvimento das qualidades físicas e morais dos praticantes.



homem concreto. Admitir a existência à partida de uma realidade mítica é ultrapassar as significações de cada pessoa e os circunstancialismos das relações sociais.

Uma segunda ideia é que a identidade democrática do associativismo desportivo assenta em dois sistemas que garantem a democraticidade: a descentralização e a participação, elemento vital do benevolato.

A procura sistemática da igualdade na distribuição do poder e a adopção de acções de concertação entre as diversas estruturas são dois princípios, que em termos federativos, procuram a integração dos membros e a sua participação na formulação das escolhas. A necessidade de se promover um nível de harmonia e satisfação que garanta a continuação do empenhamento benévolo de todos os dirigentes leva a uma decisão morosa e difícil.

As federações têm aqui mais um dilema para resolver, preservar a democraticidade dos processos de acordo com o “ideal associativo” ou engendrar processos de decisão diferentes dos actuais? Como conciliar a convivialidade e a procura de consensos e os imperativos das competições, onde a apresentação de resultados é factor determinante na mobilização de apoios?

Outra ideia diz respeito ao carácter associativo destas organizações que se caracteriza pela voluntariedade de inscrição, pela orientação em função dos interesses dos sócios e cujo recurso mais importante é o trabalho voluntário da esmagadora maioria dos seus dirigentes. Como afirmam Horch (1989) e Heinemann (1997) as associações voluntárias assentam em mecanismos de cooperação e perseguem-se interesses comuns. Estão, pois, longe de se basearem nas remunerações ou obrigações típicas das organizações que têm como objectivo o lucro. Segundo os autores referidos, tal situação conduz estas organizações a determinadas desvantagens, como sejam, as questões relacionadas com a eficácia e eficiência e o perigo de uma vivência anárquica.

O problema é saber se de facto o carácter social e não lucrativo das organizações de desporto dispensa objectivos de eficácia. Portanto, nas federações, onde o benevolato dos dirigentes é uma realidade, o debate entre a convivialidade e a eficácia é incontornável. Por um lado, os técnicos são profissionais aos quais são exigidos conhecimentos específicos, precisam de diploma, constituem-se como profissionais, detentores de competências técnicas e espera-se deles a obtenção de resultados. Simultaneamente, a ideologia associativa fomenta o dirigente militante onde o seu

trabalho benévolo deve estar ao serviço do bem colectivo em concordância com o seu estatuto de eleito.

Finalmente, um dos parâmetros fundamentais que define o associativismo desportivo é as suas relações com o Estado. No concreto, as federações assumem posições paradoxais, às vezes são cúmplices, outras vezes adversárias. Ao desejo de manter a autonomia juntam-se as posições que reclamam as ajudas do Estado, que as tornam dependentes e legitimam o domínio social.

A este propósito, refira-se Winkler, (1984) que indica que nas últimas décadas se tem assistido a um incremento das responsabilidades das federações perante o Estado, em tarefas sociais e políticas, na saúde e na representação do Estado, o que tem originado aumentos substanciais do financiamento público.

Em síntese, a metáfora cultural é uma metáfora de enorme potencial para perceber as organizações de desporto, e em particular as federações, que parte do ponto de vista que as organizações são complexos padrões de relações humanas.

Nesta perspectiva cada federação cria e desenvolve uma cultura própria constituída por crenças implícitas, representações e expectativas. As federações não têm uma cultura, são uma cultura, tendo os agentes desportivos capacidade de interagir constituindo a sua realidade. No entanto, a cultura federativa, como qualquer cultura organizacional, não aparece obrigatoriamente como um todo homogéneo: agentes e grupos de agentes podem dispor de subculturas assentes em perspectivas e interesses divergentes, como pode ser o caso dos dirigentes e dos técnicos.

Partindo-se da metáfora cultural a natureza da decisão estratégica das federações diz respeito à atribuição de sentido conferido pelos agentes decisores em cada organização, sentido este socialmente construído e mantido.

#### **4. Dependências estruturais**

Simon (1945) argumenta que não é correcto considerar o agente da decisão longe da situação em que decide. As pessoas não actuam em espaços não estruturados. A organização influencia os indivíduos pela divisão do trabalho e standardização dos procedimentos, pela autoridade estabelecida, pelos processos de comunicação formal e

informal e pela sua identidade. Uma organização é formada por diversas unidades, existem regras que definem o lugar que cada unidade ocupa na estrutura da organização e as funções específicas que deve desempenhar.

As grandes escolhas solitárias são praticamente impossíveis nos processos administrativos (Barbichon, 1990). As grandes escolhas são de facto feitas pelos grupos hierárquicos funcionais das organizações. É lá que se opera a preparação da decisão com a ajuda das informações existentes.

De acordo com a argumentação apresentada serão discutidas a seguir as relações existentes entre decisão e estrutura para que se possa ter uma visão mais ampla da natureza da decisão estratégica das federações. Assim, será precisado o conceito de estrutura e abordado o processo de desenvolvimento estrutural das organizações de desporto que se tem caracterizado pela burocratização e profissionalização.

#### **4.1. Estrutura das federações**

Entende-se por estrutura o conjunto das funções e das relações que determinam formalmente as missões que cada unidade da organização deve executar e os modos de colaboração entre essas unidades (Blanc e Cremadez, 1993).

Os autores referidos sugerem que a estrutura aparente de uma organização pode ser caracterizada por três dimensões principais: especialização (o modo e o grau da divisão do trabalho); coordenação (o modo de relação instituído entre as diversas unidades); formalização (grau de precisão na definição das funções e das ligações).

O modo particular de apresentação das características indicadas define estruturalmente a federação e contribui para o diagnóstico organizacional. Por exemplo, maior coordenação, especialização e formalização levam à burocratização da estrutura e a uma consequente perda de flexibilidade e de adaptabilidade da organização.

Para além do que foi dito, não se pode esquecer que apesar das várias unidades receberem a decisão da direcção, normalmente não renunciam aos seus objectivos. Diversas vezes o poder estabelecido pela estrutura é posto em causa pela estratégia pessoal dos actores envolvidos (Crozier et al., 1977). As pessoas aceitam tornarem-se membros de uma organização se esta contribuir para a satisfação das suas intenções.

Uma federação, deste ponto de vista, deve ser encarada como um sistema que tende a satisfazer os interesses do indivíduo e do grupo.

Por outro lado, a capacidade de escolha é preestruturada pela pertença a uma determinada cultura (nacional e organizacional) e a liberdade de acção dos actores é, também, restringida pelas condições materiais e sociais. Embora estes elementos condicionem o leque de escolhas dos actores, nem por isso eliminam a sua possibilidade de escolha (Friedberg, 1995). O comportamento é de facto o fruto de opções individuais, que, simultaneamente, combina de forma original dados da estruturação existente e as oportunidades de acção resultantes dos processos sociais locais. Por isso, não é possível conhecer a priori os contextos de acção e os seus mecanismos de regulação.

Para compreender a natureza da decisão estratégica das federações é imprescindível, então, analisar os constrangimentos impostos pela estrutura da organização considerando-se a forma peculiar como os actores as percebem e agem. Como afirmam Mintzberg et al. (1992), a escolha da estratégia é influenciada pela estrutura já que as fraquezas e as potencialidades organizacionais estão profundamente enraizadas na estrutura existente. Neste prisma, Miller (1987) enfatiza a importância de se conhecer as interdependências estruturais para melhor se compreender os fenómenos organizacionais porque a estrutura influencia o fluxo das informações, o contexto e a natureza das interacções humanas.

Nesta linha, pode dizer-se que a existência de uma determinada estrutura influencia a fixação da própria estratégia. A estratégia é o produto de uma estrutura que a precede, mas engendra, por sua vez, uma nova estrutura. Mais do que um determinismo orientado da estratégia para a estrutura, ou vice versa, existe entre estas duas dimensões uma relação recíproca. O que leva igualmente a aceitar que a estrutura condiciona a escolha da estratégia (a estrutura existe antes da estratégia e uma organização tem uma capacidade de adaptação limitada) e que à evolução de uma estratégia deve corresponder uma evolução da estrutura.

Estamos, pois, longe da aceitação do modelo determinista onde a tónica era posta na busca de uma estrutura ideal adaptável à estratégia de cada organização<sup>4</sup>.

Em síntese, a estrutura define o lugar ocupado pelo agente na federação e marca a sua percepção dos problemas e dos possíveis meios de acção que lhe estão associados. Este pressuposto não exclui a liberdade dos agentes de racionalidade limitada de agirem sobre as estruturas onde se inserem, pois, a construção social é sempre, e em simultâneo, produção e reprodução de uma ordem: apoia-se nos dados preexistentes de um determinado contexto que ao mesmo tempo transforma. Examinar uma estrutura implica uma análise para além da simples leitura do organigrama. Ver o que se passa e como se passa no decorrer das interacções é tão importante como a análise do organigrama.

As federações, apresentam uma estrutura hierarquizada, mediada pelos níveis de autoridade, que é fruto da sua história<sup>5</sup>, de condicionantes legislativas, de jogos de interesse e de pressões exteriores e possuem uma estrutura que repousa num modo divisional por zonas geográficas, por actividades e pode-se ter também estruturas diferenciadas segundo o estatuto do praticante.

Nas zonas geográficas o ponto primordial é com efeito o número de divisões geográficas, o que depende do grau de penetração nacional das modalidades, consubstanciadas pela existência das associações regionais que agrupam os clubes locais. Ao nível das actividades há a considerar, diversas vezes, a existência de modalidades desportivas afins na mesma federação ou tão só a prática da mesma modalidade mas com objectivos diferentes. A LBSD ao determinar a criação da liga de

---

<sup>4</sup> Os estudos sobre estrutura são numerosos e anteriores aos estudos sobre estratégia. Na busca da rendibilidade e da eficácia procurou-se a estrutura ideal, "one best way", tendo como pressuposto que para melhor se produzir se deveria ter a organização estruturada de determinado modo. Depois, a teoria da contingência propõe uma abordagem da estrutura baseada na proposição "it all depends". Neste caso, a estrutura reflecte a situação da própria organização perante factores contingenciais como a idade, dimensão, envolvimento e tecnologia.

<sup>5</sup> Segundo Pires (1987) no desporto começou-se pelas actividades informais envolvendo amigos e vizinhos, para se passar progressivamente ao processo de criação de clubes, de federações e mais tarde as associações de clubes com carácter regional.

clubes nas modalidades com praticantes profissionais, a funcionar no seio das federações, introduz em algumas federações alterações estruturais.

Paralelamente a esta estruturação divisional baseada nas zonas geográficas, nas actividades e no estatuto do praticante, as federações apresentam uma estrutura funcional, de três níveis, baseada nos diferentes agentes. Cada nível é composto por actores que possuem estatutos, funções e poderes diferentes como se pode verificar pela observação da figura elaborada a partir da proposta de Ramanantsoa et al. (1989).

	DIRIGENTES	TÉCNICOS DESPORTIVOS	ADMINISTRATIVOS
Entrada na organização	Eleição	Contrato de trabalho	Contrato de trabalho
Orientação	Política e relações sociais	Tarefas técnicas e relações sociais	Tarefas administrativas
Formalização das tarefas	Fraca	Média	Elevada
Incerteza do envolvimento	Elevada	Moderada	Reduzida
Orientação temporal	Médio prazo	Curto prazo	Médio prazo

Figura 5 - Processo de diferenciação dos agentes desportivos nas federações

Os dirigentes são eleitos pelos sócios em processos internos e democráticos e formalmente têm o poder político, o poder de definir. Os dirigentes, normalmente, ocupam-se de uma forma benévola da gestão da federação, acumulam com a sua profissão esta actividade associativa. Os dirigentes têm a seu cargo a definição da organização, exercem funções de planeamento e coordenação de projectos e intervêm nas relações com o exterior (Inglis, 1997).

Os técnicos desportivos são contratados pelos "eleitos" para resolverem as questões associadas à prática das actividades desportivas, têm o poder que lhes é conferido pelo conhecimento que possuem da modalidade, o poder técnico. Os técnicos têm relações regulares com o exterior devido à natureza da sua actividade, especialmente, com os clubes e as associações, com os treinadores e praticantes. Os técnicos, salvo raras excepções, são funcionários do Estado que são requisitados anualmente a pedido da federação. Dependem, simultaneamente, da federação, porque é esta que solicita os seus serviços e do Estado que autoriza e que lhes paga.

Os administrativos são assalariados e formam um grupo operacional com funções na gestão geral, têm o poder administrativo. Estes actores deverão apoiar os dirigentes e os técnicos desportivos e gerir os assuntos administrativos correntes. Trabalham num contexto estável e fechado, as suas tarefas são bem concretas e têm normalmente um horário rígido de trabalho.

## **4.2. Profissionalização e burocratização**

Slack (1985) estudou a estrutura e os processos de uma organização de desporto sem fins lucrativos no Canadá e concluiu que o processo de desenvolvimento é caracterizado pela burocratização. A organização, durante o seu desenvolvimento, moveu-se de uma amálgama de interesses individuais na promoção da modalidade para uma burocracia legal e racional. No estado inicial de desenvolvimento, as únicas manifestações burocráticas rudimentares exibidas foram a divisão do trabalho e o sistema de controlo, a partir da aplicação de um conjunto de regras. Com o crescimento, as características burocráticas foram-se complexificando e outras duas manifestações surgiram: as qualificações profissionais (separação das responsabilidades técnicas e administrativas) e a hierarquização da autoridade.

Por sua vez, Kikulis, Slack, Hinings e Zimmermann (1989), utilizando o modelo conceptual baseado nas dimensões estruturais (especialização, standardização e centralização) proposto por Slack e Hinings (1987), classificaram as organizações de desporto provinciais do Canadá nos seguintes tipos: estrutura burocrática profissional, estrutura burocrática profissional nascente, estrutura administrativa, chapéu divisionado, estrutura técnica, estrutura voluntária, estrutura implícita, estrutura simples. Os resultados obtidos suportam a ideia que existe uma tendência para a profissionalização e burocratização (agentes mais especializados e profissionais, procedimentos mais formalizados e um sistema de autoridade mais hierarquizado) das organizações de desporto sem fins lucrativos e também sugerem que é importante considerar a variedade e a diversidade estrutural destas organizações. O processo de profissionalização e burocratização que tem ocorrido nestas organizações é específico de cada uma delas.

Slack et al. (1992), ao analisarem a mudança nas NSOs do Canadá, concluíram que a natureza dependente destas organizações favoreceu a sua reorientação para uma maior profissionalização e burocratização da estrutura. Na prática, a evolução foi facilitada por valores e crenças na nova realidade organizacional e em algumas organizações o papel do líder foi determinante para vencer as resistências à mudança, originadas pela cultura tradicional baseada no voluntariado.

No âmbito do estudo da mudança, Kikulis, Slack e Hinings (1992) apresentam um modelo para compreender as mudanças ocorridas nas NSOs do Canadá baseado no conceito de arquétipo específico das organizações. A partir da noção de que arquétipos são modelos simplificados, tipos ideais, que isolam elementos organizacionais e suas interações, os autores identificaram três arquétipos por descrição dos padrões coerentes de estrutura-valor que se podem observar na figura.

	"KITCHEN"	"BOARDROOM"	"EXECUTIVE"
<b>VALORES DA ORGANIZAÇÃO</b>			
- Orientação	Privada, voluntária, não lucrativa (sócios & quotas).	Privada, voluntária, não lucrativa (pública & fundos privados).	Privada, voluntária, não lucrativa (governo & fundos da organização).
- Domínio	Ampla: massa e AC.	Desporto competição.	Limitado: AC.
- Princípios organizacionais	Coordenação minimal; decisão tomada por dirigentes voluntários.	Hierarquia de voluntários; assistência de profissionais.	Planeamento formal; profissionais dirigem e são ajudados por voluntários.
- Critérios de eficácia	As preferências dos sócios; qualidade do serviço.	Eficiência e eficácia administrativa.	Sucesso internacional.
<b>ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO</b>			
- Especialização	Papéis definidos pelos interesses & lealdade.	Especialização dos papéis & comissões.	Técnicos profissionais & conhecimentos administrativos.
- Estandardização	Poucas regras; pequeno planeamento.	Papéis e regras formais; programas.	Papéis e regras formais; programas.
- Centralização	Decisão tomada por poucos voluntários.	Decisão tomada por conselhos de voluntários.	Decisão descentralizada tomada pelos profissionais.

Figura 6 - Arquétipos das organizações nacionais de desporto do Canadá

Com efeito, o conceito operacional "design archetype" utilizado, suporta as investigações nas organizações para além da visão restritiva dos atributos da estrutura incorporando outras variáveis como os valores. Na essência, os valores modelam as escolhas dos agentes e consequentemente a maneira como eles respondem às pressões



exteriores. Defendem os autores uma coerência estrutura-valor em que as estruturas são suportadas por valores o que permite uma visão dinâmica da organização e um passo para a compreensão das mudanças.

Por sua vez na Finlândia, Koski e Heikkala (1998) analisaram as NSOs e sugerem, também, que se verifica uma mudança no sentido da profissionalização dos procedimentos: trabalho a tempo inteiro dos técnicos, um corpo administrativo, interdependência na decisão e contratação de técnicos habilitados na área da gestão.

As mudanças ocorridas nas organizações de desporto levaram Thibault, Slack e Hinings (1991) a investigarem o impacto da contratação de profissionais especializados na estrutura e na decisão em organizações constituídas por voluntários. Os autores concluíram que tal situação incrementa a especialização de funções e a standardização dos procedimentos na organização e que estas alterações não ocorrem uniformemente em todas as organizações. Este fenómeno manifesta-se de maneira diferente segundo os sistemas organizacionais, sendo mais relevante no sistema técnico. Existe uma ligação clara entre profissionalização e burocratização. Observaram, também, uma centralização da decisão após a contratação dos profissionais e a longo prazo uma progressiva descentralização.

A respeito do efeito da profissionalização dos agentes na decisão em organizações de desporto, Kikulis e Slack (1995), no âmbito do estudo das NSOs do Canadá, afirmam que a decisão é sugerida pelos profissionais e aprovada pelos voluntários, isto é, o controlo da decisão pelos profissionais não se encontra legitimado. As organizações têm mantido a tradição da decisão dos voluntários e estruturas profissionais de suporte.

Em Portugal, Marcelino (1996) sugere que a grande maioria dos Directores Técnicos Nacionais (DTNs)<sup>6</sup> afirmam ter a capacidade de influenciar a direcção da respectiva federação e a própria modalidade. Ainda segundo o autor, os DTNs consideram que realizam um trabalho misto, entre o técnico e o administrativo, as

---

<sup>6</sup> De entre os técnicos desportivos das federações a figura do DTN tem vindo a impor-se em Portugal desde que foi criada em 1976 (Despacho nº 9/76, de 17 de Março, do Secretário de Estado dos Desportos e Juventude que foi revisto pelo Despacho nº 5/82, de 2 de Agosto). Segundo Marcelino (1996) existe actualmente em Portugal uma taxa de cobertura técnica de 44,4% e a maioria dos DTNs (62,5%) encontra-se nas federações em regime de requisição ao Ministério da Educação.

tarefas que mais consideram realizar são de planeamento e afirmam (50% dos DTNs inquiridos) que o seu trabalho é dificultado pelos conflitos.

Outro autor, Auld (1997), em estudos desenvolvidos nas NSOs da Austrália, concluiu que existe a percepção de que os profissionais têm a maior parte da influência, ficando a cargo dos voluntários a decisão sobre áreas menos importantes. Neste sentido, refira-se o estudo desenvolvido por Auld e Godbey (1998) onde se concluiu também que os profissionais se ocupam de determinado tipo de decisão e os voluntários de outro, observando-se portanto uma separação na decisão pautada, segundo os autores, pela competição e não pela reciprocidade.

Em síntese, as organizações de desporto possuem uma estrutura interna dominada pela especialização dos papéis dos actores. A obrigação em coordenar todas as actividades e em obter resultados tem levado à dissociação clara das funções de dirigentes, treinadores e administrativos. A burocratização do sistema e tecnicidade crescente separa hoje os diferentes actores (Thomas, Haumont e Levet, 1987).

Como se verificou, para compreender a natureza da decisão estratégica das federações é da maior importância considerarmos as limitações impostas pela estrutura da organização. Não se pode esquecer que uma federação é formada por diversas unidades. Certas regras definem o lugar ocupado por cada unidade e a função específica que deve desempenhar, o que condiciona a percepção dos agentes sobre o que se passa e sua capacidade de intervenção. Apesar disso, tal verificação não anula a possibilidade de os agentes de racionalidade limitada agirem sobre as estruturas onde se inserem.

**SEGUNDA PARTE - IDENTIFICAÇÃO E  
INTERPRETAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE  
FEDERAÇÕES**

## **Capítulo I – Metodologia**

No presente capítulo, denominado “Metodologia”, terá lugar a definição do modelo de análise e dos procedimentos metodológicos de recolha e tratamento dos dados.

### **1. Modelo de análise**

De acordo com o problema e o percurso teórico, o objecto de estudo da investigação é a identificação e interpretação da estratégia das federações desportivas em Portugal. Agora, é necessário definir de forma analítica o objecto de estudo tendo em vista a investigação empírica. Para tal, formulam-se as hipóteses explicativas do objecto de estudo e que permitirão definir, consequentemente, o modelo de análise da estratégia.

Em primeiro lugar, defende-se que a estratégia se situa ao nível da natureza político-cultural da decisão organizacional e, portanto, apenas passível de ser compreendida no contexto de acção específico equacionando-se as interpretações dos agentes desportivos envolvidos e os constrangimentos organizacionais da acção.

Em segundo lugar, aceita-se que a estratégia das federações depende da análise estratégica que é realizada pelos agentes responsáveis pela decisão estratégica. No concreto, compreender a estratégia implica verificar aquilo que é percebido como a vocação e missão e a análise interna e externa que é equacionada na condução da organização.

Em terceiro lugar, aceita-se, também, que a estratégia das federações depende da natureza da decisão, onde participam diversos agentes internos e externos à organização que possuem interpretações, interesses e possibilidades concretas quanto à afectação dos recursos e aos resultados a alcançar. Compreender a estratégia obriga à verificação de indicadores que possam elucidar sobre as dinâmicas organizacionais locais subjacentes à sua formação.

Por último, aceita-se que a estratégia das federações, numa lógica diacrónica, depende dos recursos disponíveis e conduz a organização a determinados níveis de sucesso nos resultados. Para se compreender a estratégia é igualmente preciso verificar os recursos que são utilizados e os resultados alcançados.

A partir da problematização segundo o processo dedutivo, realizou-se a especificação que de seguida se apresenta como modelo de análise da estratégia das federações.



Figura 7 - Modelo iconográfico de análise da estratégia das federações

Considerando-se o modelo de análise, a identificação e interpretação da estratégia implica um trajecto empírico centrado na descrição de quatro dimensões e respectivas componentes e indicadores, em conformidade com a proposta metodológica de Quivy e Campenhoudt (1992).

Segundo o modelo de análise proposto as dimensões da estratégia são a análise estratégica, a natureza da decisão, os recursos e os resultados.

Na dimensão análise estratégica a investigação incidirá sobre: vocação e missão; forças e fraquezas; oportunidades e ameaças.

Na dimensão natureza da decisão serão consideradas as seguintes componentes: responsabilidade, lógica, conflitos decisoriais, estrutura, mecanismo, tempo e controlo.

Na dimensão recursos é objectivo do estudo determinar os indicadores respectivos das componentes humana, material e financeira.

Ao nível da dimensão resultados pretende-se determinar um conjunto de indicadores, como sejam: número de atletas federados e em particular os atletas de AC, as classificações alcançadas nas competições desportivas internacionais, a implantação geográfica das modalidades, a formação de agentes desportivos e, eventualmente, outros resultados em conformidade com a realidade de cada organização.

## **2. Amostra**

A amostra do estudo é constituída pelas seguintes federações: Federação Portuguesa de Andebol (FPA), Federação Portuguesa de Atletismo (FPAt), Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB), Federação Portuguesa de Futebol (FPF), Federação Portuguesa de Judo (FPJ), Federação Portuguesa de Natação (FPN), Federação Portuguesa de Patinagem (FPP) e Federação Portuguesa de Voleibol (FPV).

O critério seguido para a selecção das organizações que compõem a amostra do estudo foi o financiamento da Administração Pública Desportiva Central<sup>1</sup> entre 1985 e 1995. A adopção deste critério justifica-se na medida em que as federações seleccionadas se destacam das restantes por um conjunto de indicadores: número de atletas, resultados desportivos internacionais e implantação geográfica.

## **3. Recolha dos dados**

No processo empírico de recolha de dados utilizou-se a análise documental, a entrevista e o questionário. Na primeira fase do estudo fez-se a análise jurídica e

---

<sup>1</sup> Vide valores do financiamento público das federações entre 1985 e 1995, segundo Baganha (1997), nos Anexos.

realizaram-se as entrevistas exploratórias. Na segunda fase analisaram-se os programas de actividade, os relatórios e contas e os contratos-programa celebrados entre a Administração Pública e as federações de 1993 a 1996. Por fim, aplicou-se o questionário.

### **3.1. Análise documental**

Em termos jurídicos fez-se a análise dos estatutos das federações da amostra e de toda a legislação pertinente para a compreensão da realidade jurídica destas organizações.

Através da análise dos programas de actividade, dos relatórios e contas referentes ao Ciclo Olímpico de Atlanta e dos contratos-programa pretendeu-se, essencialmente, descrever a dimensão análise estratégica e determinar os recursos utilizados e a respectiva afectação, bem como os resultados obtidos.

Os relatórios e contas foram analisados verificando-se a estrutura dos custos e perdas e dos proveitos e ganhos das federações de acordo com Borges, Rodrigues e Rodrigues (1993).

### **3.2. Entrevista**

A utilização da entrevista semi-estruturada teve como objectivo principal esclarecer as relações das federações com o Estado. Este método, pelas suas características, apresenta uma grande maleabilidade de aplicação possibilitando ao observador um elevado grau de liberdade no sentido de poder encaminhar o entrevistado, sem constrangimento, para os temas definidos a priori e, simultaneamente, permite-lhe incorporar novas ideias expressas pelos entrevistados.

As entrevistas foram estruturadas em torno de quatro temáticas em conformidade com as dimensões do modelo de análise<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Vide guião da entrevista nos Anexos.

Realizaram-se duas entrevistas individuais a técnicos do Instituto Nacional do Desporto (IND) envolvidos na concretização dos CP entre o Estado e as federações.

Na preparação das entrevistas, os técnicos foram informados sobre os objectivos e âmbito do estudo, bem como sobre os preceitos metodológicos referentes ao desenrolar da entrevista. Oportunamente os entrevistados foram informados do anonimato das entrevistas e que os dados seriam apenas utilizados para o estudo em causa sendo os respectivos registos magnéticos destruídos após tratamento da informação.

As entrevistas sofreram especificações e adaptações em função do seu desenrolar. Na relação entrevistado/ entrevistador procurou-se seguir os procedimentos metodológicos propostos por Quivy et al. (1992).

As entrevistas decorreram de 24 a 28 de Setembro de 1996 no IND de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. As duas entrevistas foram gravadas e a sua duração foi de 64 e 102 minutos.

### **3.3. Questionário**

O terceiro momento de recolha de dados traduziu-se pela aplicação do questionário<sup>3</sup> elaborado a partir do modelo de análise, do conteúdo das entrevistas exploratórias e da análise documental.

Utilizou-se o questionário para se aprofundar o conhecimento da estratégia, em particular ao nível da análise estratégica e da natureza da decisão.

O questionário está organizado em 155 perguntas fechadas e uma pergunta aberta<sup>4</sup>. A primeira parte do questionário tem como objectivo a caracterização pessoal e profissional dos indivíduos (itens a) a l)), enquanto que as restantes perguntas pretendem responder às interrogações definidas pelo modelo de análise, estando assim estruturadas em quatro grupos:

- Análise estratégica (itens 1.1. a 1.4.).

---

<sup>3</sup> Vide questionário nos Anexos.

<sup>4</sup> Vide indicadores e respectivos itens do questionário nos Anexos.



- Recursos (itens 2.1. a 2.5.).
- Resultados e os factos explicativos (itens 3.1 a 3.3.).
- Natureza da decisão (itens 4.1. a 4.9.).

No questionário utilizaram-se escalas ordinais de magnitude quatro, cinco e seis em função das características das perguntas.

A construção do questionário implicou, numa primeira fase, a elaboração de uma primeira versão cuja clareza e pertinência das proposições foi testada pela aplicação de um pré-questionário a dois investigadores de Ciências de Desporto, a dois dirigentes federativos e a dois técnicos de federações com funções de gestão. De acordo com a apreciação dos resultados elaborou-se a versão final.

A aplicação do questionário decorreu de 26 de Novembro de 1996 a 18 de Fevereiro de 1997, foram preenchidos nas sedes das federações, sendo a aplicação individual e presencial.

Na apresentação do questionário aos técnicos e dirigentes reforçou-se a ideia de que o questionário pretende recolher as opiniões sobre o que se passou efectivamente no Ciclo Olímpico de Atlanta e não aquilo que segundo opinião pessoal é importante fazer.

Os inquiridos foram também informados de que caso necessitassem poderiam pedir esclarecimentos ao longo do preenchimento do questionário e deveriam acrescentar informações para além das respostas solicitadas.

A informação proveniente do questionário foi recolhida junto de 36 dirigentes e de 35 técnicos desportivos a trabalharem nas federações. Em relação aos técnicos interrogados, tentou-se inquirir de preferência os técnicos com funções de gestão e tendo uma ocupação na federação a tempo inteiro.

### **3.3.1. Dirigentes**

O peso relativo dos dirigentes de cada federação no número total de dirigentes inquiridos consta da figura seguinte.

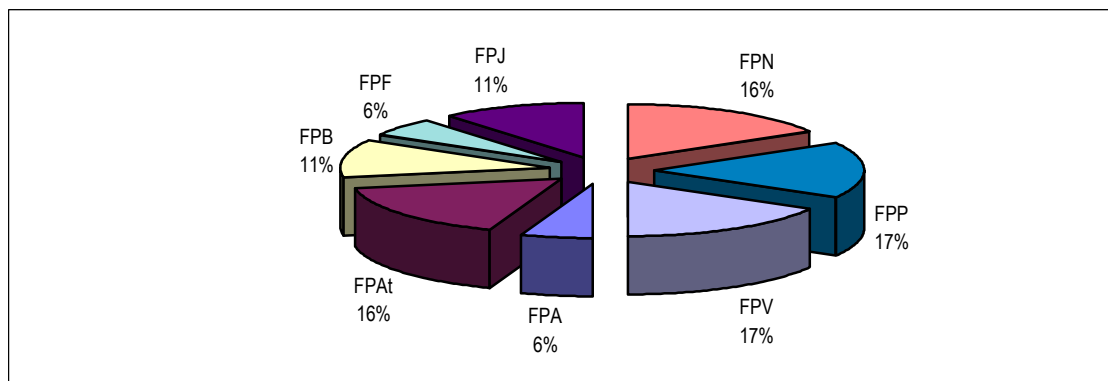


Figura 8 - Percentagem relativa dos dirigentes de cada federação no número total de dirigentes

Sendo as direcções formadas por um número diferente de elementos é necessário completar a informação fornecida com a análise da percentagem de dirigentes inquiridos em função do número total de dirigentes em exercício em cada federação<sup>5</sup>.

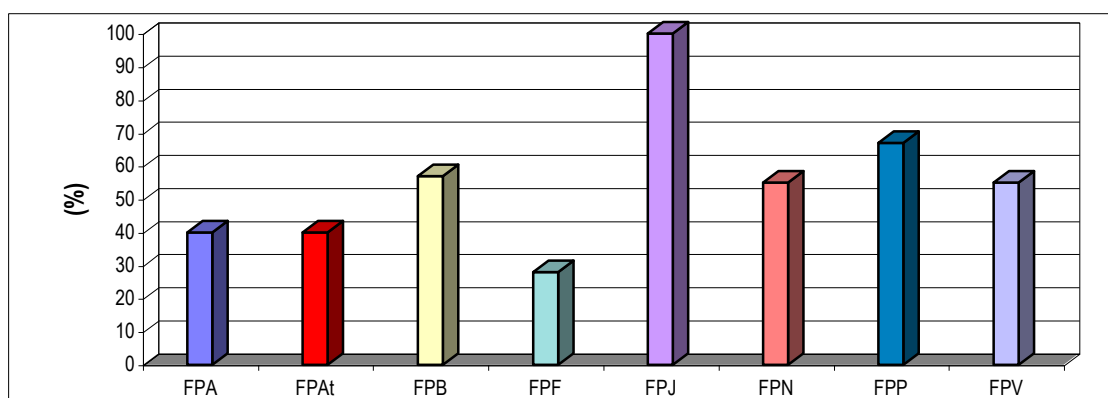


Figura 9 - Percentagem de dirigentes inquiridos em função do número total de dirigentes

Saliente-se que foi possível inquirir a totalidade dos dirigentes em exercício na FPJ e as dificuldades sentidas na participação dos dirigentes da FPF.

<sup>5</sup> Na FPF e na FPJ encontrava-se um dirigente demissionário aquando da aplicação do questionário.

De acordo com os dados do questionário verifica-se que 94% dos dirigentes são do sexo masculino, tendo uma média de idades de 50 anos.

No que se refere às habilitações escolares, 58% dos dirigentes possuem curso superior, 20% concluíram o ensino secundário e 22% têm o ensino básico (9º ano de escolaridade).

Em termos profissionais, como é sugerido por Almeida, Costa e Machado (1988), os dirigentes distribuem-se pelos grupos socioeconómicos do seguinte modo: 53% no grupo das profissões científicas, técnicas e artísticas; 8% no grupo dos directores e quadros superiores administrativos; 17% no grupo do pessoal administrativo; 17% no grupo do pessoal do comércio; 3% no grupo dos reformados; 3% no grupo dos estudantes.

Dos dirigentes inquiridos 92% desempenham funções de forma benévola, em tempo parcial, enquanto os restantes 8% se encontram requisitados.

Ao nível do número de anos de permanência na função de dirigente verifica-se o seguinte: 22% dos dirigentes encontram-se nesta função há menos de 1 ano; 14% de 1 a 4 anos; 25% de 4 a 8 anos; 39% há mais de 8 anos.

De salientar que 56% dos dirigentes afirmam ter sido praticantes da modalidade onde actualmente exercem funções directivas, tendo 85% uma prática federada.

Dos dirigentes interrogados 70% exerceram funções de direcção de clubes e de associações, 22% desempenharam o papel de treinador, 20% participaram na arbitragem e 6% nunca exerceram qualquer tipo de outras funções.

### **3.3.2. Técnicos**

O peso relativo dos técnicos de cada federação no número total de técnicos inquiridos consta da figura seguinte.

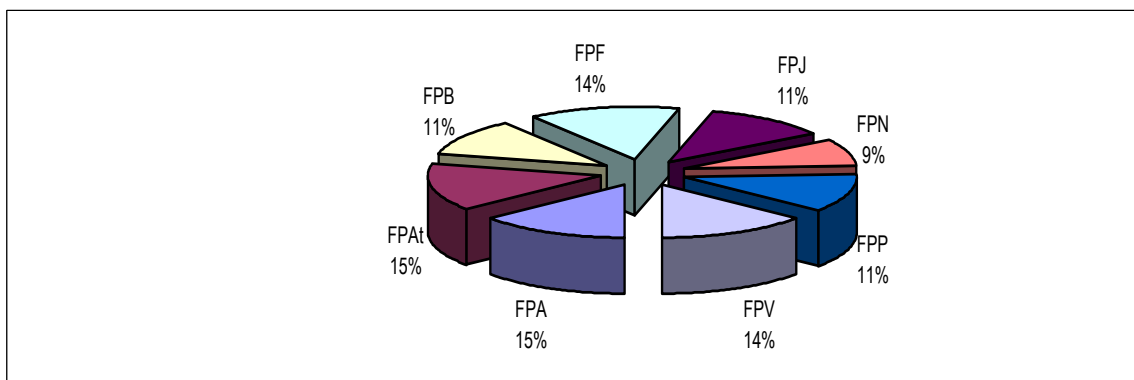


Figura 10 - Percentagem relativa dos técnicos de cada federação no número total de técnicos

Verifica-se que 97% dos técnicos inquiridos são do sexo masculino e têm uma média de idades de 46 anos.

Os técnicos caracterizam-se pelas seguintes habilitações escolares: 88% possuem curso superior; 6% têm como habilitação o ensino secundário; 6% têm o ensino básico (9º ano de escolaridade).

Profissionalmente, 73% dos técnicos são professores de educação física, 6% são docentes universitários, 9% técnicos desportivos, 9% secretários técnicos e 3% treinadores.

Pode-se ainda referir que 48% exercem funções de gestão, 23% trabalham no treino e 29% desempenham simultaneamente funções de gestão e de treino.

Em termos percentuais, 77% dos técnicos exercem a actual função a tempo inteiro, enquanto os restantes se encontram em tempo parcial.

No que diz respeito ao número de anos de permanência na função de técnico na federação, verifica-se o seguinte: 9% dos técnicos encontram-se na função há menos de 1 ano; 17% de 1 a 4 anos; 29% de 4 a 8 anos; 45% há mais de 8 anos.

Refira-se também que 94% afirmam ter sido praticantes da modalidade onde actualmente trabalham, tendo 88% uma prática federada.

Por último, saliente-se que 17% dos técnicos exerceram funções de dirigente na modalidade, 74% foram treinadores, 3% trabalharam na arbitragem e 11% nunca exerceram qualquer outro tipo de funções na modalidade.

#### **4. Tratamento dos dados**

O tratamento dos dados foi orientado em conformidade com os objectivos definidos e com as características das diferentes técnicas de investigação utilizadas. Assim, na análise das entrevistas, na análise documental e na análise das respostas à pergunta aberta do questionário utilizou-se a análise de conteúdo e para o tratamento das perguntas fechadas do questionário a estatística descritiva e a estatística inferencial.

A análise das entrevistas, dos programas de actividade, dos relatórios e contas e das respostas à pergunta aberta do questionário realizou-se através da análise de conteúdo temática de tipo "lógico-semântico", como é proposto por Bardin (1977), com categorização a ser feita pela combinação do processo a priori e posteriori através de indução analítica (Vala, 1990). Utilizou-se o método qualitativo da análise de conteúdo em que a inferência sempre que é realizada é baseada na presença do tema e não na frequência do seu aparecimento.

No caso da análise dos programas de actividade e dos relatórios e contas de cada federação escolheram-se aleatoriamente dois documentos de cada tipo e construiu-se a grelha de análise composta por temas e sub-temas, em conformidade com as dimensões analíticas que compõem o modelo de análise. Entende-se por tema um conceito, um assunto (missão, alta competição, promoção, etc.) e por sub-tema a sua especificação: condição, interpretação ou uma intenção. A partir da constituição da grelha de análise realizou-se a segmentação e codificação da informação dos documentos em torno dos diversos temas e sub-temas<sup>6</sup>, recorrendo-se à elaboração de fichas onde se procedeu à identificação e codificação dos conteúdos<sup>7</sup>.

Em termos de estatística descritiva foram utilizados parâmetros de tendência central e dispersão (média, desvio padrão e limites). No que respeita à estatística inferencial foram utilizadas técnicas de comparação, nomeadamente a análise de variância a uma dimensão - ANOVA ONE WAY - quando do tratamento de diferentes

---

<sup>6</sup> Vide listagem dos temas e sub-temas nos Anexos.

<sup>7</sup> Vide exemplo de ficha de análise de programas de actividade e dos relatórios e contas nos Anexos.

grupos (federações) e a técnica de comparação t de student para duas amostras independentes (dirigentes e técnicos). Após a determinação da análise de variância foram utilizados os testes a posteriori de Scheffé.

A probabilidade de erro escolhida foi de  $p = 0.05$  com exceção dos testes de Scheffé onde foi utilizado  $p = 0.10$  como é sugerido por Ferguson (1981).

Os pressupostos para a aplicação das técnicas estatísticas utilizadas foram os seguintes: independência das observações, verificação da homocedestividade e da normalidade das distribuições.

Codificaram-se os valores significativos conforme a sua probabilidade de erro da seguinte forma:

- Entre 0,05 e 0,01 existem diferenças significativas (\*).
- Entre 0,01 e 0,001 existem diferenças medianamente significativas (\*\*).
- Menor de 0,001 existem diferenças altamente significativas (\*\*\*).

Foram utilizados gráficos de barras e gráficos de “teia” que traduzem os valores médios atribuídos pelos inquiridos aos diferentes indicadores.

No tratamento estatístico dos dados foi utilizado um PC com o seguinte hardware e software: Pentium /133, 256Kb, 1,7 Gb e 16Mb; SPSS 7.5 for Windows e o Excel 7.0.

## **Capítulo II - Apresentação e discussão dos resultados**

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da investigação empírica. Primeiramente, procede-se à problematização da realidade jurídica das federações. Em segundo, descreve-se a estratégia das principais federações segundo o modelo de análise<sup>1</sup>. Por último, partindo-se dos dados do questionário, realiza-se a comparação entre federações e a comparação utilizando-se como variável independente a função na federação.

### **1. Realidade jurídica das federações**

Considerando que toda a intervenção pública se materializa no Direito (Ferrer, 1991), para se compreenderem as actuais teias de significação nas relações entre o Estado e as federações<sup>2</sup>, será realizada nesta parte da monografia, numa perspectiva diacrónica, a análise da legislação específica que, fundamentalmente a partir dos anos 40, foi sendo publicada pelo Estado Português. A análise que se pretende fazer situa-se

---

<sup>1</sup> No decorrer da análise, sempre que se julgar adequado, transcrevem-se extractos da entrevista, da pergunta aberta do questionário (em ambos os casos os agentes são identificados ficticiamente), dos programas de actividade e dos relatórios e contas. Cada extracto transcrito é identificado pelo nome da federação, pelo número do documento (de acordo com a listagem de documentos consultados constante na bibliografia) e pelo número da página.

<sup>2</sup> Segundo Feio (1979) a intervenção do Estado no desporto visa a salvaguarda da ordem própria do Estado, o desejo da melhoria da condição física da população e a afirmação do prestígio nacional. Por sua vez, para Ferrer (1991) esta intervenção é justificada por factores de ordem interna e externa. No primeiro caso, o autor considera a melhoria das condições psicofísicas da população e a defesa dos direitos civis e políticos dos desportistas como factores de alcance individual. O incremento da coesão social, afirmação do sentimento nacional e a garantia da segurança pública são definidos como factores de alcance social. Ferrer define por factores de ordem externa a utilização do desporto como instrumento de política internacional e como instrumento de afirmação do prestígio frente à comunidade internacional.

estritamente no plano da realidade jurídica, sendo de esperar que, possivelmente, o estudo concreto da sua aplicação daria outra visão da realidade.

Em conformidade com o desenrolar dos factos políticos e sociais em Portugal, e no desporto em particular, o presente capítulo encontra-se organizado em três partes que correspondem a três períodos distintos nas relações entre o Estado e as federações. Um primeiro período que contempla a análise das leis aprovadas durante o Estado Novo. Um segundo período balizado pela Revolução de 25 de Abril de 1974 e pela publicação da Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD) em 1990. Por último, um terceiro período onde se analisam as implicações da LBSD na dinâmica regulamentar das federações tendo em atenção o objecto de estudo.

### **1.1. Controlo e menorização das federações**

O estágio de desenvolvimento do desporto federado na década de quarenta suscita a intervenção reguladora do Estado, com o objectivo de se instituir uma ordem desportiva baseada no controlo político das organizações do desporto<sup>3</sup>. A vontade normativa do Estado quanto às federações é expressa no Decreto n.º 32946, de 3 de Agosto de 1943, que aprova o regulamento geral da Direcção Geral da Educação Física, Desportos e Saúde Escolar (DGEFDSE)<sup>4</sup>. De acordo com a importância atribuída à cultura física na formação de Portugal, o Governo cria a DGEFDSE, para planear, executar e controlar as políticas para o sector.

---

<sup>3</sup> Apesar da primeira referência jurídica directa às federações surgir apenas em 1943, salienta-se que existem factos normativos e orgânicos anteriores. Assim, de acordo com Pires (1987), a primeira federação desportiva, entidade para concentrar, centralizar e coordenar as actividades dos clubes, foi a União Velocípédica Portuguesa, fundada em 14 de Dezembro de 1899 e resulta da dinâmica da própria sociedade civil. Outras federações foram formadas especialmente durante os anos vinte, que se podem considerar como a idade de ouro no nascimento destas organizações em Portugal. A orgânica desportiva evoluiu dos clubes para a formação das federações, evolução esta que traduz a tendência centralizadora do crescimento da estrutura orgânica do sistema desportivo.

<sup>4</sup> A Direcção Geral da Educação Física, Desportos e Saúde Escolar é criada pelo Decreto-Lei n.º 32241, de 5 de Setembro de 1942.



Ao afirmar-se no segundo parágrafo do preâmbulo do Decreto n.º 32946 que aquilo que interessa ao Estado é a educação física do povo português e que esta se há-de fazer, antes de tudo, através de métodos de ginástica adequados, é elucidativo das concepções vigentes. Nesta lógica, a ideia é utilizar-se o desporto como meio de educação física da população, como se pode verificar pela continuação da leitura do preâmbulo deste normativo.

Se nos estabelecimentos de ensino se torna fácil a implantação da prática da ginástica, reconhece o legislador que, no seu exterior, a criação de cursos com a garantia de serem frequentados é muito difícil, porque a prática só com o intuito da formação física não exerce ainda sobre a população a sedução desejável. Em paralelo com esta situação, constata-se que certos desportos cativam as populações para a prática e possuem uma organização que se estende por todo o País.

Perante as considerações formativas dos cursos de ginástica, o Estado impõe às organizações de desporto a obrigação de manter cursos desta prática e aos que praticam o desporto a obrigação de os frequentar. Claramente, o Estado subordina o movimento associativo à sua ideologia aproveitando a organização desportiva existente face aos seus interesses.

Para a concretização das suas funções, a DGEFDSE dispõe dos seguintes órgãos e agentes: inspectores dos desportos, médicos dos desportos, conselhos técnicos e desportivos e delegados regionais ou locais.

Os inspectores dos desportos e os delegados regionais ou locais perante o associativismo desportivo tinham, entre outras, por competência assistir às competições pessoalmente ou por delegação, organizar processos disciplinares, assistir às reuniões das assembleias gerais, direcções e também dos conselhos técnicos dos organismos desportivos ou a qualquer outro acto da vida destes sempre que se julgasse conveniente. E, especificamente, ao nível das assembleias gerais a intervenção da DGEDSE vai ao ponto de impedi-la de deliberar ou de executar as deliberações tomadas (art. 28º).

A nova ordem está estabelecida. Cabe ao Estado através desta nova Direcção Geral decidir sobre o desporto.

A posição do comando do fenómeno vai ao ponto de se afirmar no artigo 20º e 26º, respectivamente, que o Estado determina que a constituição de qualquer organismo desportivo depende da autorização prévia do Ministro da Educação Nacional e que o

Ministro da Educação Nacional pode, sempre que entender conveniente, substituir os corpos gerentes dos organismos por comissões administrativas da sua escolha.

Durante muitos anos a afinidade e a obediência ao poder instituído foi condição para se poder ocupar um lugar de destaque no movimento associativo. A depuração política do desporto foi uma das tarefas para a recente Direcção Geral da Educação Física, Desportos e Saúde Escolar.

No âmbito da constituição e vocação do sector federado, o Decreto n.º 32946 prevê que os clubes podem agrupar-se em associações e estas em federações, formando hierarquias próprias em cada modalidade (art. 21º). Por seu lado, compete às federações, de acordo com o artigo 22º, promover, regulamentar e dirigir no País, sob a orientação da Direcção Geral, as práticas das respectivas modalidades, representar perante o Estado a modalidade e assegurar as relações desportivas internacionais. Às associações cabem também as funções de promoção, regulamentação e direcção da modalidade desportiva na área da sua jurisdição (art. 23º). Federações e associações terão obrigatoriamente um conselho técnico (art. 24º).

Em termos da organização das competições, as federações e associações deviam submeter, até dez dias antes do início da época, à aprovação da DGEFDSE os calendários e antes do início de cada prova oficial, os horários das competições a realizar, as listas dos clubes concorrentes, dos jogadores inscritos, dos árbitros, juízes e fiscais designados e os locais escolhidos (art. 51º).

O Estado impõe uma orgânica e um funcionamento dos organismos desportivos que visa o seu efectivo controlo e manipulação. Da definição das competições, passando pela contratação de técnicos e aprovação de calendários, até à organização e regime disciplinar tudo culmina na DGEFDSE.

Um olhar atento para a realidade jurídica anterior à publicação do Decreto n.º 32946, de 3 de Agosto de 1943, permite concluir que o presente diploma surge na continuidade de posições anteriormente assumidas pelo Estado face ao desporto.

No Decreto n.º 21110, de 16 de Abril de 1932, (regulamenta a educação física nos liceus) que constitui um verdadeiro tratado de teoria da educação física, é bem

visível a rejeição oficial das práticas desportivas<sup>5</sup>. Demonstrativo desta posição são as afirmações no preâmbulo que indicam o abuso da mania desportiva como uma das causas mais importantes do definhamento do povo português e, tendo em conta que o homem só se realiza em toda a plenitude física aos vinte e cinco anos, defende-se que os desportos devem ser afastados das escolas primárias e secundárias.

Nesta linha, o Decreto n.º 21110 vai mais longe, afirmando-se perto do preâmbulo que os atletas marcam a decadência dos grandes povos, como se verificou precisamente na Grécia e em Roma.

Vivem-se concepções dualistas onde se opõe o corpo à alma e a educação física ao desporto. Defende-se uma concepção higienista de educação física e acusa-se o ludismo do desporto e a sua exagerada prática como responsáveis pela mocidade excitada, inquieta e diminuída física e moralmente. Em suma, recusa-se o praticante desportivo.

O regulamento da DGEFDSE sofre diversas alterações<sup>6</sup>, tendo ocorrido as mais importantes na década de sessenta e início da década de setenta, até à formação em 1973

---

<sup>5</sup> A doutrina restritiva da prática dos desportos defendida neste Decreto é a que foi reconhecida nos considerandos e no corpo do Decreto n.º 11651, de 7 de Maio de 1926, que determina que nenhum aluno das escolas dependentes do Ministério da Instrução Pública possa dedicar-se a práticas desportivas de qualquer natureza sem uma autorização escrita dos chefes dos estabelecimentos em que se encontram matriculados, declarando-o apto para as realizar.

<sup>6</sup> O Decreto n.º 33556, de 24 de Fevereiro de 1944, dá nova redacção ao artigo 11º e 35º. O Decreto-Lei n.º 35992, de 23 de Novembro de 1946, cria no âmbito da DGEFDSE, o Fundo de Apoio aos Organismos Desportivos, destinado a promover a expansão das modalidades e a auxiliar a representação em congressos e competições internacionais. Constituem receitas deste Fundo uma taxa sobre competições de futebol, o produto das multas aplicadas a desportistas e organismos desportivos e subsídios atribuídos pelo Governo ou quaisquer outras entidades. Das alterações previstas no Decreto n.º 46476, de 9 de Agosto de 1965, há a salientar a alteração do artigo 24º, o que obriga as associações e as federações a terem um conselho jurisdicional constituído na sua maioria por licenciados em Direito. Estabelecem-se, também, regras sobre a duração dos mandatos dos corpos gerentes dos organismos desportivos (art. 3º). Nas federações os mandatos são fixados num ano, só podendo figurar em cada mandato o máximo de um terço dos indivíduos que exerceram o mandato anterior, ainda que se trate de cargos diversos. O Decreto-Lei n.º 47744, de 2 de Junho de 1967, extingue os conselhos técnicos e desportivos substituindo estes órgãos pela criação de lugares na Direcção Geral. O Decreto n.º 356/71, de 17 de Agosto, dá nova redacção a vários artigos e revoga o artigo 36º. Em novos aditamentos ao artigo 21º e 24º define-se que a

da Direcção-Geral da Educação Física e Desportos. Pode-se considerar que as mudanças entretanto ocorridas não alteram no essencial as relações entre o Estado e as federações.

Entretanto, do ponto de vista do financiamento do desporto em geral e em particular das federações é digno de referência a instituição dos concursos de prognósticos e apostas mútuas sobre resultados de competições desportivas sob organização da Santa Casa da Misericórdia pelo Decreto-Lei n.º 43777, de 3 de Julho de 1961.

Os fundos gerados directamente pelos concursos de prognóstico e apostas mútuas vão permitir financiar o Fundo de Fomento do Desporto (FFD) que é criado pelo Decreto-Lei n.º 46449, de 23 de Julho de 1965. O Governo manifestando o interesse da educação física e do desporto, como elementos de elevada importância na formação dos jovens e no revigoramento e salutar distração de todos, cria o FFD que, como é afirmado no preâmbulo do Decreto, em rigor deveria chamar-se Fundo de Fomento da Educação Física e dos Desportos.

O FFD tem como primeira missão a elaboração de planos plurianuais de fomento das actividades gimnodesportivas. A elaboração dos planos deve ter em atenção as seguintes matérias: construção e apetrechamento de instalações, criação e manutenção de serviços de ensino e treino, assistência médica especializada, realização de competições e, excepcionalmente, poderão as receitas do Fundo ser aplicadas às despesas de gestão ordinária das organizações gimno-desportivas (art. 19º).

No que respeita aos rendimentos gerados pela instituição dos concursos de prognósticos e apostas mútuas sobre resultados de competições adoptou-se o sistema de repartição em partes iguais pelo fomento da educação física e dos desportos e pela assistência a diminuídos físicos. Quanto à parte consignada ao fomento da educação física e dos desportos, foi dividida pelo Ministério da Educação Nacional (55 por cento), pelas federações e associações das modalidades incluídas nos concursos (25 por cento) e pela Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho (20 por cento) (nº 6 do preâmbulo).

---

jurisdição de cada associação regional é limitada à área do respectivo distrito, salvo se outra área for definida para o efeito, e regulamenta-se a composição dos conselhos técnicos e jurisdicionais das associações e federações.

Merece ainda a atenção a análise da composição do conselho administrativo do FFD referida no artigo 6º. O referido conselho é formado pelo director-geral da Direcção Geral da Educação Física, Desportos e Saúde Escolar que presidirá, por um representante do desporto escolar, por um representante do desporto universitário e pelo presidente do Comité Olímpico de Portugal (COP). Isto constitui um exemplo flagrante do plano de subalternidade vivido pelo movimento associativo.

A reorganização do Ministério da Educação Nacional em 1973 leva à extinção da Direcção Geral da Educação Física, Desportos e Saúde Escolar e à criação da Direcção-Geral da Educação Física e Desportos (Decreto-Lei n.º 82/73, de 3 de Março). No entanto, no essencial, mantêm-se as disposições legais de subordinação das federações ao Estado que vinham vigorando desde 1943.

As alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 82/73, de 3 de Março, tiveram como objectivo concentrar as competências no sector da educação física e desportos, que andavam dispersos por vários departamentos do Ministério da Educação Nacional, na nova Direcção-Geral tendo em vista uma intervenção mais eficaz do Estado. De acordo com esta nova filosofia, a Direcção-Geral, para além das competências sobre o desporto federado que sempre teve, passa a ter poderes sobre a educação física e desporto escolar. No âmbito da reforma geral do Ministério da Educação Nacional, redefine-se também a estrutura e as atribuições do Fundo de Fomento do Desporto (Decreto-Lei n.º 193/73, de 30 de Abril que revoga o Decreto-Lei n.º 46449, de 23 de Julho de 1965). O Fundo, apesar de conservar as suas características essenciais no que respeita ao seu regime jurídico-administrativo e continuar a gerir a parte das receitas das apostas mútuas atribuídas ao Ministério da Educação, passa a orientar exclusivamente as suas receitas para as instalações e o apetrechamento dos sectores gimnodesportivos escolar e federado.

A nova Direcção-Geral de Educação Física e Desportos tem como atribuições principais o fomento, a promoção e orientação das actividades gimnodesportivas na educação física escolar e no desporto juvenil não federado, no desporto universitário e no desporto federado (art. 1º). São também suas funções intervir na formação, desenvolver a medicina desportiva e manter actualizada a carta gimnodesportiva, bem como cooperar com entidades locais visando o fomento das práticas gimnodesportivas.

No âmbito do desporto federado, de acordo com o artigo 4º compete à Direcção-Geral da Educação Física e Desportos, entre outras, orientar e regulamentar as actividades do sector; escolher ou homologar a escolha das pessoas com funções técnicas nas representações nacionais; exercer acção disciplinar sobre os organismos desportivos, dirigentes técnicos, praticantes e entidades que intervenham na organização das competições; evocar a apreciação e decisão sobre as actividades gimnodesportivas quando o justifique o interesse do desporto nacional.

A inspecção superior do desporto federado constitui o serviço através do qual se fazia o controlo da Direcção-Geral sobre o desporto federado (art. 7º). Compete ao referido órgão, entre outras funções, superintender toda a actividade desportiva no âmbito do desporto federado; preparar anualmente o plano de apoio do Ministério da Educação Nacional ao desporto federado e fiscalizar a respectiva aplicação; proceder a inquéritos, sindicâncias, e processos disciplinares determinados pelo director-geral; organizar os processos de homologação dos corpos gerentes dos organismos referidos.

Como se pode verificar o Decreto-Lei n.º 82/73 não revoga nada de essencial do Decreto n.º 32946, de 3 de Agosto de 1943, quanto às relações entre o Estado e as federações. O que continua a vigorar são as relações de controlo e subalternidade do desporto federado.

## **1.2. Ambiguidade nas relações com o Estado**

As novas concepções políticas, económicas e culturais trazidas pela Revolução de 25 de Abril de 1974, consubstanciados na Constituição de 1976 consagram a liberdade de associação, como um direito fundamental de todos os cidadãos, e reconhece-se a personalidade jurídica das associações constituídas. Contudo, é necessário um longo caminho para ver clarificadas as relações jurídicas entre o Estado e as federações.

A profusão de Governos que se sucedem de 1974 a 1987 fomentam a ambiguidade nas relações já que não se sabe ao certo quais os direitos e os deveres das federações e o papel a desempenhar pelo Estado na sua função de tutela. Vive-se um período ambíguo em que algumas normas vão sendo revogadas, enquanto outras são

aprovadas circunstancialmente sem se conseguir, por isso, criar um quadro legal clarificador exigido pela nova realidade constitucional.

No primeiro caso, salienta-se o Decreto-Lei n.º 344/81, de 19 de Dezembro, que extingue o regime de homologação dos corpos gerentes das associações e federações por motivos constitucionais. Por sua vez, a Portaria n.º 663/85, de 6 de Setembro, define que compete à Federação Portuguesa de Futebol regular as transferências dos praticantes amadores de futebol nas competições por si organizadas e revoga a Portaria n.º 456/79, de 22 de Agosto, que estranhamente ainda impõe à data a normalização do regulamento das transferências dos praticantes amadores de futebol.

No segundo caso, considere-se o Decreto-Lei n.º 553/77, de 31 de Dezembro, (reestrutura a Direcção-Geral dos Desportos)<sup>7</sup>, e a Lei n.º 63/78, de 29 de Setembro, (ratifica com emendas o Decreto-Lei n.º 553/77) que se constituem como as primeiras regras pós 25 de Abril nas relações tutelares entre o Estado e as federações. A análise deste Decreto permite concluir que apenas duas ideias justificam a reestruturação da Direcção-Geral dos Desportos: a necessidade de modernização dos serviços e a organização do desporto escolar no âmbito do sistema educativo. O que, por outras palavras, será afirmar que se mantêm as mesmas relações de dependência entre o sector federado e o Estado<sup>8</sup>. Nesta linha, refira-se também o Decreto-Lei n.º 501/77, de 29 de Novembro, que considera que as receitas das competições oficiais de futebol sejam investidas na promoção desta modalidade e administradas pela Federação Portuguesa de Futebol<sup>9</sup>. Por fim, uma chamada de atenção para o Decreto Regulamentar n.º 92/84, de

---

<sup>7</sup> De acordo com o Decreto-Lei n.º 694/74, de 5 de Dezembro, (altera o Decreto-Lei n.º 82/73, de 3 de Março e o Decreto-Lei n.º 193/73, de 30 de Abril) a Direcção-Geral da Educação Física e Desportos passa a designar-se, Direcção-Geral dos Desportos (DGD) de acordo com a sua nova vocação. A DGD mantém apenas a sua ligação à escola no que respeita ao desporto escolar, já que o presente Decreto confia a tarefa de orientação e inspecção pedagógica da educação física às Direcções-Gerais de Ensino.

<sup>8</sup> No que diz respeito às federações, o artigo 32º do Decreto-Lei n.º 553/77 define que o artigo 4º do Decreto n.º 82/73, de 3 de Março, se manterá em vigor até à publicação de diploma regulamentar previsto na alínea a) do artigo 7º. Como não foi publicada a dita legislação, a situação manteve-se algo confusa.

<sup>9</sup> No artigo 2º do Decreto-Lei n.º 501/77 define-se que é autorizado à FPF cobrar as receitas correspondentes a uma taxa de \$50 sobre cada bilhete de entrada nas competições internacionais e oficiais de futebol e 5% de receita líquida realizada nas competições de carácter internacional efectuadas no Estádio Nacional. Estas receitas são de carácter obrigatório e exclusivamente aplicadas a subsidiar

27 de Dezembro<sup>10</sup>, que levando em consideração que o desejável em termos de planeamento desportivo é o ciclo quadrienal, coincidente com os Jogos Olímpicos (JO), decreta que os mandatos dos corpos gerentes das federações e associações terão a duração estabelecida nos respectivos estatutos, não podendo ser superior a quatro anos.

Apesar da situação jurídica das federações se manter algo confusa e praticamente inalterada até à publicação da LBSD, em 1990, na vigência do XIº Governo Constitucional, o Estado Português dá provas de estar consciente das mudanças necessárias no âmbito das relações com as federações. Para o efeito, observe-se o Programa do V.º Governo Constitucional<sup>11</sup> onde se afirma que o Governo procurará concluir os estudos que permitam a redefinição do regime jurídico das relações entre o Estado e os organismos não governamentais de carácter desportivo (ponto 3.4). Esta preocupação consta também do Programa do IX.º Governo Constitucional<sup>12</sup> que se refere à necessidade de se aprovar uma lei de bases das actividades desportivas na qual se estabeleçam modalidades prioritárias no desenvolvimento desportivo nacional.

Como se afirmou, não obstante a ausência de um quadro jurídico claro, regulador das relações entre o Estado e as federações, que a nova Constituição exigia, verifica-se no período compreendido entre a Revolução de 1974 e a publicação da LBSD ao desenvolvimento de uma nova realidade no relacionamento entre o Estado Português e as federações<sup>13</sup>.

---

despesas de deslocação entre o continente e as Regiões Autónomas das equipas e a suportar acções de fomento do futebol juvenil.

<sup>10</sup> O presente Decreto Regulamentar dá nova redacção ao artigo 3º do Decreto n.º 46476, de 9 de Agosto de 1965, com as alterações que lhe foram introduzidas pelo artigo único do Decreto n.º 48887, de 1 de Março de 1969.

<sup>11</sup> Diário da Assembleia da República de 14 de Agosto de 1979.

<sup>12</sup> Diário da Assembleia da República de 21 de Junho de 1983.

<sup>13</sup> Para além da legislação publicada foram consultados os programas dos onze Governos Constitucionais de Portugal de 1976 a 1991 publicados, respectivamente, nos Diários da Assembleia da República de 3 de Agosto de 1976, de 3 de Fevereiro de 1978, de 8 de Setembro de 1978, de 5 de Dezembro de 1978, de 14 de Agosto de 1979, de 12 de Janeiro de 1980, de 17 de Janeiro de 1981, de 15 de Setembro de 1981, de 21 de Junho de 1983, de 16 de Novembro de 1985 e de 28 de Agosto de 1987.



Nesta matéria, a primeira ideia a reter é a afirmação inequívoca por parte do Estado da importância do desporto para o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade e do contributo decisivo das federações na efectivação do direito à prática desportiva.

A Constituição de 1976 reconhece, no seu artigo 79º, o direito dos cidadãos à cultura física e ao desporto, como meios de valorização humana, incumbindo-lhe promover, estimular e orientar a sua prática e difusão. O reconhecimento explícito da importância do sector federado no desenvolvimento do desporto é claro no novo articulado resultante da revisão de 1982 da lei fundamental do Estado. Assim, o artigo 79º, nº 2, indica que o Estado deve promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, em colaboração com as escolas e as associações e colectividades desportivas. Dando seguimento a estas disposições é de referir a publicação do Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de Novembro, que institui o estatuto das colectividades de utilidade pública, dotando-se as colectividades de benefícios que possibilitem a sua expansão e valorização.

Nesta lógica, existe a preocupação por parte do Estado de reforçar os recursos financeiros disponíveis para o apoio do desporto em geral e, concretamente, do sector federado. Prova bastante da nova atitude do Estado sobre o desporto é a abundante legislação publicada sobre o jogo do bingo, totobola e totoloto de que resulta uma maior capacidade de intervenção por parte do Fundo de Fomento do Desporto<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Vide cronologicamente, o Decreto-Lei n.º 694/74, de 5 de Dezembro (altera o Decreto-Lei n.º 82/73, de 3 de Março e o Decreto-Lei n.º 193/73, de 30 de Abril, e atribui ao FFD maior capacidade de intervenção no processo de desenvolvimento da educação física e do desporto em geral); o Decreto-Lei n.º 277/82, de 16 de Julho (regula a prática do jogo do bingo); o Decreto-Regulamentar n.º 41/82, de 16 de Julho (concessão e exploração do jogo do bingo); o Decreto Regulamentar n.º 70/82, de 25 de Outubro (regulamenta a distribuição das verbas no caso de clubes desportivos de utilidade pública); o Decreto Regulamentar n.º 18/85, de 19 de Março (altera o Decreto Regulamentar n.º 41/82, de 16 de Julho e revoga o Decreto Regulamentar n.º 70/82, de 25 de Outubro); o Decreto-Lei n.º 84/85, de 28 de Março (define a distribuição dos resultados de exploração das apostas mútuas, prevendo-se, por exemplo, que 16% dos resultados de exploração do totoloto pertencem ao Fundo de Fomento do Desporto); o Decreto-Lei n.º 389/85, de 9 de Outubro (altera o Decreto-Lei n.º 84/85, de 28 de Março, e prevê, entre outras a percentagem de 11,5% sobre o produto líquido das apostas mútuas directamente para o Fundo de Fomento); o Decreto-Lei n.º 387/86, de 17 de Novembro (redefine as regras de distribuição das verbas provenientes do totobola e do totoloto, dando nova redacção aos Decretos-Lei n.º 84/85, de 28 de Março,

O Estado assume também que o apoio ao desporto federado se faz dentro da afirmação dos princípios de autonomia e responsabilidade das federações, privilegiando-se o aumento do número de praticantes e a melhoria da qualidade desportiva, concretizada na importância crescente do desporto de alta competição.

A progressiva responsabilização das federações no desenvolvimento do desporto de alta competição, bem visível nas orientações expressas sobre o desporto de AC nos programas governamentais<sup>15</sup>, tiveram uma extensa expressão normativa, com implicações directas na vida das federações, como se pode verificar pela análise da abundante legislação publicada sobre esta matéria. Nota-se a este respeito que a primeira alusão directa à AC se verifica no Programa do IV.º Governo Constitucional<sup>16</sup> onde se indica a necessidade de realização de estudo dos âmbitos da alta e média competição e a definição de critérios de participação internacional.

---

e 389/85, de 9 de Outubro, acentuando a ligação entre os resultados dos concursos do totobola e o futebol e o reforço das verbas destinadas ao Fundo de Fomento do Desporto); o Decreto Regulamentar n.º 76/86, de 31 de Dezembro (regulamenta as condições a que devem obedecer as explorações do jogo do bingo, com vista a definir novas receitas para o Fundo de Fomento do Desporto); o Decreto-Lei n.º 285/88, de 12 de Agosto (introduz alterações ao Decreto-Lei n.º 84/85, de 28 de Março, proporcionando receitas extraordinárias, constituídas pelos montantes anuais dos prémios não levantados, para o financiamento das infra-estruturas desportivas escolares e faz ajustamentos na distribuição dos fundos provenientes do totobola a clubes concessionários e não concessionários do bingo); o Decreto Regulamentar n.º 34/90, de 3 de Novembro, (altera o Decreto Regulamentar n.º 76/86, de 31 de Dezembro, com vista a defender novas receitas para apoiar o desenvolvimento do futebol entre os jovens).

<sup>15</sup> Vide também o Programa do VIII.º Governo Constitucional onde se propõe, entre outras medidas, o lançamento de um sistema de apoio à AC; o Programa do IX.º Governo define como principais medidas na esfera da educação física e desportos, entre outras, desenvolver a formação de técnicos desportivos, incrementar o apoio aos atletas e às equipas portuguesas no domínio de AC, especialmente em CE, CM e JO; o Programa do X.º Governo Constitucional indica que se procurará incentivar o desporto federado, em geral, e o desporto de AC, em particular, por nele se reconhecer elevado alcance técnico, social e promocional; o Programa do XI.º Governo Constitucional propõe, entre outras medidas, um desenvolvimento equilibrado do desporto-recreação, do desporto não formal e do desporto de AC, apoiar e estimular a criação e funcionamento de centros de formação de praticantes na estrutura da escola, dos clubes, das associações e das federações e reforçar os modelos qualitativos de apoio à AC.

<sup>16</sup> Diário da Assembleia da República de 5 de Dezembro de 1978.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 559/76, de 16 de Julho, (estabelece as normas relativas à requisição ou destacamento de atletas para participarem em provas desportivas de interesse nacional) inicia-se, de uma forma incipiente, a publicação de disposições legais visando o desenvolvimento da AC. O primeiro Regulamento de Apoio ao Desporto de Alta Competição e Estatuto de Atleta de Alta Competição com Representação Nacional é publicado em 1980 (Portaria n.º 730/80, de 26 de Setembro). Pela primeira vez reconhece-se o desporto de alta competição como um factor importante de desenvolvimento desportivo, pretendendo-se garantir maior apoio e dignificação das representações desportivas nacionais. Neste sentido, definem-se tarefas para as federações e direitos e deveres para os atletas<sup>17</sup>. Por sua vez, a Portaria n.º 1015/81, de 25 de Novembro<sup>18</sup>, define que o apoio ao desporto de AC é promovido pelas estruturas orgânicas da DGD e é canalizado através das federações obrigando à assinatura anual de protocolos de colaboração.

Em termos cronológicos, salienta-se também a Portaria n.º 809/84, de 15 de Outubro, (revoga a Portaria n.º 1015/81, de 25 de Novembro) que pretende situar a AC numa perspectiva de autonomia, como subsistema independente da prática desportiva. Dentro desta orientação é criado o Conselho Nacional de Desporto de Alta Competição, órgão consultivo da Secretaria de Estado dos Desportos e no seio da DGD o Gabinete

---

<sup>17</sup> Em relação a apoios directos aos atletas, vide Decreto-Lei n.º 519-U/79, de 28 de Dezembro (dá facilidades em matéria de faltas e exames aos atletas que participam em provas desportivas internacionais de interesse nacional); a Portaria n.º 740/81, de 1 de Agosto (define pela primeira vez a atribuição de prémios por participação e obtenção de resultados excepcionais nos JO); o Despacho n.º 25/ME/86, de 20 de Fevereiro (prevê a atribuição de prémios pecuniários a praticantes e respectivos treinadores pela obtenção de medalhas em CM, CE, e JO); o Despacho n.º 67/ME/88, de 27 de Abril (actualiza os montantes financeiros visando a participação nos JO de Seul); o Decreto – Lei n.º 378/85, de 26 de Setembro (regula a relevação de faltas e alteração de datas de provas de avaliação para os alunos do ensino superior chamados a participar em provas internacionais de interesse nacional); a Portaria n.º 575/86, de 4 de Novembro (regulamenta o processo de justificação de faltas no âmbito do ensino superior, para os atletas que sejam chamados a participar em provas internacionais de interesse nacional); a Portaria n.º 406/87, de 14 de Maio (cria facilidades escolares para os atletas de AC: horário, dispensa das aulas de educação física e direito a aulas de compensação).

<sup>18</sup> Esta Portaria revoga a Portaria n.º 730/80, de 26 de Setembro, tendo em conta o aperfeiçoamento dos mecanismos de apoio à AC e a dignificação das representações desportivas nacionais.

da Alta Competição. Releve-se que o Conselho Nacional, entre outros, é constituído por quatro presidentes de federações com atletas na AC.

Finalmente, o desenvolvimento da nova realidade consubstancia-se, também, na institucionalização da participação das federações em órgãos consultivos do Governo<sup>19</sup> para o sector e em órgãos específicos no âmbito da ética desportiva<sup>20</sup>.

### **1.3. A Lei de Bases do Sistema Desportivo**

Um novo período se inaugura nas relações entre o Estado e as federações com a publicação da Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro). Ultrapassa-se deste modo um período de uma certa ambiguidade legislativa, já que as disposições constitucionais de liberdade de associação coabitam com a longevidade do Decreto n.º 32946, de Agosto de 1943, que só é finalmente revogado na sua totalidade com a publicação da LBSD.

Uma LBSD pelas suas características é sempre iniciadora de um novo ciclo, não só porque traduz princípios constitucionais em premissas concretas para o

---

<sup>19</sup> A Portaria n.º 374/77, de 22 de Junho, prevê a criação de um órgão consultivo do Governo constituído por entidades representativas dos diversos sectores intervenientes. As federações estão representadas através de um elemento no Conselho Superior de Educação Física e Desportos. A Portaria n.º 199/84, de 4 de Abril, (revoga a Portaria n.º 374/77, de 22 de Junho) cria no âmbito do Ministério da Qualidade de Vida o Conselho Nacional dos Desportos, um órgão consultivo da Secretaria de Estado dos Desportos, constituído por entidades representativas dos diversos sectores intervenientes no sistema desportivo, entre outros, por um elemento eleito pelas federações, por escrutínio secreto, segundo normas a fixar pelo Secretário de Estado dos Desportos.

<sup>20</sup> O Decreto-Lei n.º 339/80 de 30 de Agosto, (estabelece um conjunto de medidas tendentes a controlar a violência no desporto) cria a Comissão Nacional de Fiscalização, a funcionar junto da Direcção-Geral dos Desportos constituída, entre outros, por um representante da federação a que respeita a modalidade em causa. A Lei n.º 16/81, de 31 de Julho, (ratifica o Decreto-Lei n.º 339/80, de 30 de Agosto) prevê no seu artigo 9º que as federações passam a estar representadas na Comissão Nacional de Fiscalização por dois representantes da federação a que respeita a modalidade em causa, sendo um deles obrigatoriamente representante dos árbitros. A Portaria n.º 373/80, de 4 de Julho, (aprova o Regulamento do Controle Anti-Doping) cria a Comissão Antidopagem, órgão consultivo, com missão eminentemente técnica para apoio do controlo anti doping e será constituída, entre outros, por um médico representante das federações.

desenvolvimento do sistema, mas também, porque a sua própria formulação e posterior regulamentação impõem que o Estado clarifique as orientações para o sector<sup>21</sup>.

Em matéria de federações, o desenvolvimento normativo da LBSD faz-se pela publicação do Regime Jurídico das Federações Desportivas Dotadas do Estatuto de Utilidade Pública Desportiva (RJFD) (Decreto-Lei n.º 144/93, de 26 de Abril), alterado pelo Decreto-Lei n.º 111/97, de 9 de Maio<sup>22</sup>. Actualmente estas organizações regem-se portanto por normas jurídicas próprias e, subsidiariamente, pelo regime jurídico das associações de direito privado, tendo sempre em conta as adaptações necessárias do RJFD próprio quando se trata de federações multidesportivas<sup>23</sup>.

O processo legislativo das federações, segundo a interpretação do artigo 46º e 79º da Constituição<sup>24</sup>, originou posições divergentes. Por um lado, há a considerar as teses que defendem a concordância prática dos dois artigos, como é sugerido por

---

<sup>21</sup> O Programa do XII.º Governo Constitucional (Diário da Assembleia da República de 15 de Novembro de 1991) propõe desenvolver uma política desportiva assente no desenvolvimento do desporto recreação e desporto rendimento de acordo com LBSD. Em relação ao associativismo desportivo fala-se de consolidação das relações de cooperação através da celebração de CP no quadro da LBSD. Por sua vez, a Lei n.º 69/93, de 24 de Setembro, (aprova as opções estratégicas para o desenvolvimento do País no período de 1994-1999) prevê como objectivos prioritários para o desporto: desenvolver e alargar o desporto escolar, prosseguir com o desenvolvimento das infra-estruturas e apoiar a alta competição. Como linhas de actuação mais significativas temos: construir equipamentos polidesportivos, apoiar manifestações desportivas de âmbito internacional, reequipar os centros de medicina desportiva, acções de formação de técnicos desportivos e apoio à alta competição através de apoio técnico e material ao movimento associativo e clubes, bem como através da criação de centros de alta competição por modalidades.

<sup>22</sup> O RJFD é alterado pelo Decreto-Lei n.º 111/97, de 9 de Maio, ao nível das regras de funcionamento das federações em cujo seio se realizam competições de natureza profissional e clarifica-se os mecanismos que podem levar ao cancelamento do estatuto de utilidade pública desportiva.

<sup>23</sup> As federações, de acordo com o artigo 23º da LBSD, podem ser unidesportivas e multidesportivas. No primeiro caso, as federações englobam pessoas ou entidades dedicadas à prática da mesma modalidade, incluindo as suas várias disciplinas ou um conjunto de modalidades afins. No segundo caso, as federações dedicam-se ao desenvolvimento da prática cumulativa de diversas modalidades desportivas para áreas específicas de organização social.

<sup>24</sup> Paralelamente ao princípio da liberdade de associação a Constituição de 1976 reconhece, no seu artigo 79º, o direito dos cidadãos ao desporto.

Meirim (1994), por outro, as posições públicas assumidas por dirigentes que, advogando a independência do movimento associativo, defendem precisamente o oposto.

Na defesa das teses intervencionistas esgrima-se com a obrigação do Estado em garantir os direitos fundamentais dos cidadãos, nomeadamente, o direito ao desporto, à justiça e à democraticidade dos processos. Por sua vez, o movimento associativo argumenta que a intervenção governamental é ilegal, pois viola a Constituição e a própria LBSD por dois motivos<sup>25</sup>. Em primeiro lugar, a LBSD e o RJFD ao obrigarem as federações a seguir um determinado modelo de organização interna violam o princípio da liberdade de associação consagrado na Constituição. Por outro lado, o enquadramento jurídico discrimina as federações em relação às demais associações sem fins lucrativos, na medida em que se impõem requisitos não exigidos às demais associações de direito privado e sem fins lucrativos.

Ora, o problema não se pode colocar na intervenção ou não do Estado, mas sim no alcance de tais intervenções, já que é inquestionável o papel do Estado na defesa dos direitos dos cidadãos. O Estado ao normalizar por meio legislativo a vocação, a missão e a estrutura das federações poderá ter ido longe demais pois existem realidades organizacionais próprias que é necessário conhecer e respeitar.

Observe-se então o quadro jurídico actual das relações tutelares do Estado e, em particular, a sua concretização nas federações da amostra.

No quadro dos princípios constitucionais, a LBSD faz a afirmação inequívoca do interesse público do desporto como elemento indispensável no desenvolvimento das pessoas no seu artigo 1º e 2º. Tal realidade legitima a intervenção do Estado no fenómeno desportivo e, em particular, sobre as federações, entidades às quais é reconhecido um papel de relevo na efectivação do direito à prática desportiva.

O reconhecimento pelo Estado da importância das federações no desenvolvimento do sistema desportivo é reforçado no articulado do artigo 2º, nº 2, da LBSD, onde se definem, entre outros, o fomento do associativismo e a participação

---

<sup>25</sup> Exemplo ilustrativo desta posição são as afirmações de Jesus Costa, presidente do Conselho de Justiça da Federação Portuguesa de Futebol, ao jornal diário “Público” de 26/4/93.

destas organizações na definição da política desportiva como princípios gerais da acção do Estado no desenvolvimento da política desportiva.

Considerando-se a importância das federações no sistema desportivo convém situar concretamente o cariz da sua intervenção.

A LBSD entende, no artigo 21º, por federação as pessoas colectivas que, englobando praticantes<sup>26</sup>, clubes ou agrupamentos de clubes, se constituam sob a forma de associação sem fim lucrativo, propondo-se, a nível nacional, promover, regulamentar e dirigir a prática de uma modalidade desportiva ou conjunto de modalidades afins. Representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados e representar a sua modalidade junto das organizações congéneres internacionais. Como se pode verificar, o presente enunciado que define as funções das federações, no essencial, reproduz o articulado do artigo 22º do Decreto nº 32946, de 3 de Agosto de 1943.

A análise dos estatutos revela que os sócios ordinários das federações, também designados por efectivos, são os agrupamentos de clubes de base territorial sob a forma de associações de clubes que dirigem a prática da modalidade regionalmente. Os clubes e as sociedades com fins desportivos são representados na assembleia geral pelos sócios previstos, respectivamente, associações de clubes e liga de clubes.

No que respeita aos fins das federações consignados na legislação específica, verificam-se diferentes concretizações nos estatutos analisados. Assim, para além do enunciado geral, que define as federações como entidades responsáveis pela promoção, regulamentação e direcção da prática da modalidade a nível nacional e das especificações presentes ao nível da organização de quadros competitivos e organização das participações internacionais, verifica-se que algumas federações relevam nos seus estatutos outros aspectos julgados importantes para o desenvolvimento das modalidades.

---

<sup>26</sup> No artigo n.º 2 do Decreto-Lei n.º 144/93, de 26 de Abril (Regime Jurídico das Federações Desportivas Dotadas do Estatuto de Utilidade Pública Desportiva) o legislador coloca a possibilidade de todos os agentes desportivos (praticantes, treinadores, dirigentes, árbitros e juizes e outros) estarem representados como sócios na assembleia geral através das associações representativas de praticantes e de outros agentes.

Neste caso, é de salientar a importância dada pela a FPA à sua função de estimular a constituição e apoiar o funcionamento de associações regionais de atletismo (art. 3º). Refira-se também a FPB que nos seus estatutos define como objectivos principais, entre outros, a formação de agentes desportivos (art. 2º). Por último, uma referência à FPN que considera como seus fins, entre outros, orientar e uniformizar o ensino da natação, difundir a modalidade, procurando que sejam concedidos locais apropriados e auxílios para o ensino e prática da natação, promover e estimular a construção de piscinas (art. 3º).

A análise dos estatutos revela realidades diferenciadas na postura face a outras entidades que intervêm também na organização de quadros competitivos das respectivas modalidades. Se, por um lado, a FPA nos seus estatutos define que o controlo da modalidade se faz em todas as componentes: associativa, escolar, militar, de trabalhadores, ou outras (art. 6º). Por outro lado, os estatutos da FPV apontam como objectivo, entre outros: estabelecer e manter relações com todas as entidades que desenvolvem a promoção e programação da modalidade noutras áreas (desporto escolar, desporto de trabalhadores e desporto militar), proporcionando a prática do voleibol a toda a gente (art. 4º).

Tomando como referência as modalidades desportivas salienta-se o caso da FPN e da FPP. A primeira concretiza os seus fins na prática da natação nas suas diversas disciplinas: natação pura, saltos e natação sincronizada (art. 3º). A segunda tem como objectivos principais: a direcção, a promoção, a regulamentação e a organização da prática desportiva e das actividades das disciplinas de patinagem do hóquei, das corridas em patins e da patinagem artística, em patins de rodas, ou em linha ou para o gelo (art. 5º).

A concessão do estatuto de pessoa colectiva de utilidade pública desportiva às federações prevista na LBSD é o instrumento através do qual é atribuído a uma federação a competência para o exercício de poderes regulamentares, disciplinares das competições e outros de natureza pública dentro do seu domínio<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Vide artigo 22º da LBSD (Lei nº 1/90, de 13 de Janeiro) e o artigo 8º do RJFD (Decreto-Lei nº 144/93, de 26 de Abril).



A concessão da utilidade pública desportiva assenta na verificação dos seguintes requisitos: democraticidade e representatividade dos respectivos órgãos, independência e competência técnica dos órgãos jurisdicionais, grau de implantação social e desportiva, enquadramento em federação internacional (art. 22º, nº 2, da LBSD). Confere-se às federações com utilidade pública desportiva uma dupla legitimidade: a do Estado Português e aquela que é conferida pelas respectivas federações internacionais.

Para além dos princípios enunciados, as federações são independentes do Estado, dos partidos políticos e as instituições religiosas (art. 4º, nº 2, do RJFD).

No domínio dos direitos das federações dotadas de utilidade pública desportiva é de salientar, segundo o artigo 22º da LBSD, o reconhecimento dos títulos nacionais ou regionais conferidos e das selecções nacionais por elas organizadas, a protecção legal do nome, da imagem e das actividades desenvolvidas. Acrescente-se, também, que beneficiam de meios públicos para promover e dirigir a prática de uma modalidade ou de modalidades afins<sup>28</sup>. A concessão de participações públicas realiza-se através da celebração de CP oficialmente publicados<sup>29</sup>.

O Estado impõe a fiscalização do papel público desempenhada pelas federações que é realizada, nos termos do artigo 10º do RJFD, mediante inspecções, inquéritos e sindicâncias, no que respeita ao exercício de poderes públicos e à utilização de dinheiros públicos.

Em síntese, a lei delega nas federações poderes de natureza pública desde que estas respeitem os princípios definidos, as regras de organização e de funcionamento. Regras que abordam a organização das competições oficiais, como por exemplo a liberdade de acesso e a igualdade dos participantes. Regras para a elaboração dos estatutos, dos regulamentos, do regime disciplinar e para a composição e competências dos órgãos federativos.

---

<sup>28</sup> O apoio às federações concretiza-se através de participações financeiras, incentivos à implantação de infra-estruturas e equipamentos, acções de formação de agentes, fornecimento de elementos informativos, fomento de estudos e estabelecimento de relações com organismos internacionais (art. 33º da LBSD).

<sup>29</sup> O Decreto-Lei n.º 432/91, de 6 de Novembro, estabelece o regime dos CP celebrados com vista à atribuição de participações financeiras públicas no âmbito do sistema de apoios ao associativismo desportivo.

Como se tem vindo a verificar, as federações, pelas atribuições e direitos consagrados pelo Estado, assumem hoje um papel de destaque no sistema desportivo português. Em termos concretos, a missão das federações passa por diversos domínios: organização da prática desportiva, alta competição, desporto profissional, formação dos agentes desportivos, ética desportiva, participação em órgãos de consulta da Administração Pública Desportiva e intervir na institucionalização do seguro desportivo<sup>30</sup>.

De seguida serão referenciados e analisados os diferentes aspectos da missão através da discussão dos normativos publicados sobre as respectivas matérias.

As federações representam um espaço determinante na concretização do direito ao desporto dirigido aos cidadãos nacionais, bem como aos clubes ou sociedades desportivas com sede em território nacional que solicitem a inscrição, desde que preencham as condições regulamentares de inscrição (art. 9º do RJFD). Por sua vez, o praticante terá de fazer prova bastante da aptidão física (art. 17º, nº 1, da LBSD). Nesta matéria, as federações têm o direito à coordenação e orientação dos quadros competitivos da própria modalidade, no âmbito do livre associativismo (art. 11º, alínea f), do RJFD).

A LBSD reconhece claramente a vertente da alta competição do desporto no seu artigo 15º e prevê, entre outros, o desenvolvimento normativo respectivo no seu artigo 41º, o que vem a acontecer de forma abundante<sup>31</sup>. De entre a legislação que foi sendo

---

<sup>30</sup> No âmbito do seguro desportivo, vide artigo 16º da LBSD; a Portaria n.º 781/91, de 8 de Agosto, (dá nova redacção ao nº 1 da Portaria n.º 498/89, de 4 de Julho, fixando o prémio de seguro aos agentes desportivos que se inscrevam nas federações ou associações para efeitos de participação desportiva); o Decreto-Lei n.º 146/93, de 26 de Abril (revoga o Decreto-Lei n.º 162/87, de 8 de Abril). Segundo o Decreto-Lei n.º 146/93, que regula o seguro, cabe as federações a responsabilidade do pagamento do prémio à entidade seguradora, destinado aos praticantes e agentes desportivos não profissionais.

<sup>31</sup> Vide Portaria nº 306/90, de 18 de Abril (dá facilidades aos estudantes atletas de AC); o Decreto-Lei nº 276/90, de 10 de Setembro, (altera o Decreto-Lei nº 354/88, de 12 de Outubro) aprova o regime especial de acesso ao ensino superior para os atletas de AC; a Portaria nº 737/91, de 1 de Agosto (concede bolsas académicas aos atletas de AC); a Portaria nº 738/91, de 1 de Agosto (institui formas específicas de apoio aos que desempenham funções no âmbito do subsistema de alta competição); a Portaria nº 739/91, de 1 de Agosto (define o regime de requisição de técnicos e dirigentes que se dedicam especificamente ao subsistema de alta competição); a Portaria nº 740/91, de 1 de Agosto (fixa o montante dos prémios a

aprovada um realce especial para o Decreto-Lei nº 257/90, de 7 de Agosto, que introduz uma nova amplitude ao conceito de AC, considerando todo o percurso do praticante desde o momento da sua revelação como talento até à fase de consagração desportiva nos confrontos internacionais. Este Decreto define também que as comparticipações financeiras públicas destinadas à AC são concedidas através de CP, a celebrar com cada federação. De acordo com as funções de regulamentação e direcção das modalidades, as federações intervêm assim no desenvolvimento da alta competição, sendo responsáveis pelos processos que vão desde a detecção de talentos até à participação internacional no âmbito da constituição das selecções nacionais (art. 20º, alínea e) do RJFD). As federações anualmente definem os critérios e atribuem o respectivo estatuto de atleta de alta competição (art. 21º, alínea h) do RJFD).

No actual quadro legislativo, a especificidade do desporto profissional obriga as federações que dirigem modalidades em que se disputam competições desportivas de carácter profissional a disposições organizativas próprias<sup>32</sup>. Nas federações dotadas de estatuto de utilidade pública desportiva deverá constituir-se uma liga de clubes, integrada, obrigatória e exclusivamente, por todos os clubes que disputem tais competições, dotada de personalidade jurídica e autonomia administrativa, técnica e

---

atribuir aos atletas e respectivas equipas técnicas em face dos resultados); o Decreto-Lei nº 189/92, de 3 de Setembro (concede facilidades ao ingresso no ensino superior a atletas de AC); o Decreto-Lei nº 125/95, de 31 de Maio, (revoga o Decreto-Lei nº 257/90, de 7 de Agosto) introduz uma clara distinção entre os atletas que atingiram o estatuto de AC e aqueles que se situam no respectivo percurso e enuncia de forma genérica os resultados desportivos de acesso ao regime de AC, ficando à responsabilidade de cada federação a sua fixação em cada modalidade; a Portaria nº 947/95, de 1 de Agosto (define os critérios técnicos para a qualificação como praticante desportivo de alta competição e praticante integrado no percurso de alta competição); a Portaria nº 953/95, de 4 de Agosto, (revoga a Portaria nº 737/91, de 1 de Agosto) define os critérios para a concessão de prémios em reconhecimento do valor e mérito dos êxitos desportivos obtidos no regime de AC; o Decreto-Lei nº 123/95, de 10 de Agosto, (altera o Decreto-Lei nº 125, de 31 de Maio) regulamenta as medidas de apoio à prática desportiva de AC; o Decreto-Lei nº 123/96, de 10 de Agosto, (altera o Decreto-Lei nº 125/95) determina a possibilidade de os praticantes no percurso de AC poderem beneficiar do ingresso no ensino superior em regime especial.

<sup>32</sup> Vide artigos 35º, 36º, 37º, 38º e 41º do Decreto-Lei nº 144/93, de 26 de Abril, e o artigo 24º da Lei nº 19/96, de 25 de Junho (revisão da LBSD).

financeira. A liga profissional de clubes exerce as competências da federação em matéria de organização, direcção e disciplina das competições de carácter profissional.

A formação dos agentes desportivos é realizada pelo Estado e pelas entidades públicas e privadas com atribuições no desporto (art. 4º, nº 1, da LBSD). Neste sentido, as federações contam com o apoio público para a formação de praticantes, dirigentes, técnicos desportivos e demais participantes nas modalidades (art. 33º, alínea c) da LBSD)<sup>33</sup>.

A observância dos princípios da ética desportiva é uma exigência para todos aqueles que intervêm no fenómeno desportivo (art. 5º, nº 2, da LBSD). Na defesa da ética, as federações devem elaborar regulamentos no domínio da violência associada ao desporto, da dopagem e da corrupção no fenómeno desportivo (art. 21º, alínea g) do RJFD)<sup>34</sup>.

As federações dotadas de utilidade pública desportiva têm direito à representação no Conselho Superior do Desporto<sup>35</sup>. As federações estão ainda representadas no Conselho Técnico previsto no âmbito do policiamento dos

---

<sup>33</sup> Vide Decreto-Lei n.º 350/91, de 19 de Setembro, (revoga o Decreto-Lei n.º 163/85 de 15 de Maio) que estabelece o regime de formação dos treinadores que é promovida pelo Estado, pelas federações e pelos estabelecimentos de ensino superior desportivo, competindo ao Estado comparticipar no financiamento de cursos e acções de formação através de CP; o Decreto-Lei n.º 351/91, de 19 de Setembro, (revoga o Decreto-Lei n.º 98/85, de 4 de Abril e o artigo 6º do Decreto-Lei nº164/85, de 15 de Maio) que define o regime de formação dos agentes com excepção dos praticantes, dirigentes e treinadores.

<sup>34</sup> O Decreto-Lei n.º 390/91, de 10 de Outubro, qualifica como crime comportamentos que afectem a verdade e a lealdade da competição desportiva e prevê que as federações deverão promover a realização de acções formativas com a finalidade de sensibilizar todos os agentes desportivos e prevenir as ocorrências que alterem fraudulentamente a verdade da competição.

<sup>35</sup> O Conselho Superior de Desporto é um órgão consultivo a funcionar junto do membro do Governo responsável pela área do desporto competindo-lhe acompanhar a evolução do desenvolvimento desportivo e dar parecer sobre a política desportiva da administração pública (art. 29º da LBSD). O Decreto-Lei n.º 145/93, de 26 de Abril, prevê que do Conselho façam parte quatro representantes da Assembleia do Desporto Federado, um dos quais indicado pelas federações cuja modalidade inclua praticantes profissionais (art. 3º, alínea f)).

espectáculos desportivos<sup>36</sup> e no Conselho Nacional Antidopagem<sup>37</sup> através da indicação de peritos.

Após a discussão das funções das federações ao nível da realidade jurídica, de seguida faz-se a análise da sua estrutura orgânica partindo-se do Regime Jurídico das Federações Desportivas e dos estatutos.

O RJFD determina a estrutura orgânica das federações: assembleia geral, presidente, direcção, conselho de arbitragem, conselho fiscal, conselho jurisdicional e conselho disciplinar. Para além dos órgãos designados pelo RJFD a análise dos estatutos revela a situação que a seguir se expõe.

Primeiro, salienta-se na FPV a existência do Conselho de Voleibol de Praia (art. 13º), competindo-lhe coordenar a actividade do voleibol de praia, organizar os quadros competitivos e elaborar regulamentos (art. 38º).

Segundo, encontram-se instituídos estatutariamente órgãos consultivos nas seguintes organizações: FPP, FPJ e FPF. Na FPP existe o Conselho Superior, órgão colegial, formado por dirigentes com posições de relevo nos órgãos da federação, com funções de apoio e consulta do presidente e da direcção (art. 46º). Na FPJ, no decurso do primeiro ano de mandato da respectiva gerência, deve ser organizado pela direcção um Congresso de Judo (art. 68º). As conclusões aprovadas pelo Congresso, sobre as matérias que lhe foram submetidas, não vinculam os órgãos da federação, constituindo apenas princípios orientadores (art. 69º). A direcção da FPF constituirá um serviço consultivo no âmbito da actividade técnico-desportiva e no domínio do fomento, desenvolvimento e progresso técnico do futebol (art. 45º).

---

<sup>36</sup> O Decreto-Lei n.º 270/89, de 18 de Agosto, (estabelece medidas preventivas e punitivas de violência associada ao desporto) prevê a formação da Comissão Nacional de Coordenação e Fiscalização com o objectivo de promover e coordenar as medidas destinadas a combater a violência nos espectáculos desportivos, bem como de fiscalizar a sua execução. A Comissão é composta, entre outros, por um representante do Conselho Técnico a que se refere a Portaria n.º 855/87, de 5 de Novembro. O Conselho Técnico é formado, entre outros, por dois representantes das federações.

<sup>37</sup> O Decreto-Lei n.º 105/90, de 23 de Março, (revoga Decreto-Lei nº374/79, de 8 de Setembro, e a Portaria n.º 373/80, de 4 de Julho) regulamenta a prevenção e combate ao doping no sistema desportivo português e prevê a formação do Conselho Nacional Antidopagem, órgão consultivo e de coordenação das acções de combate à dopagem. Segundo o Decreto, entre outros, o Conselho é composto por três peritos indicados pelas federações.

Terceiro, verifica-se que no âmbito técnico, em termos estatutários, a direcção da FPB deverá promover a criação de um departamento técnico com funções de orientação das actividades técnicas, desportivas, competitivas e formação de agentes desportivos da federação (art. 35º). A direcção da FPV será coadjuvada por um departamento técnico-desportivo responsável pela actividade no âmbito do fomento e desenvolvimento da modalidade (art. 39º).

A assembleia geral é o órgão deliberativo da federação que, entre outras funções, elege e destitui os titulares dos órgãos federativos e aprova o relatório, o balanço, o orçamento e os documentos de prestação de contas. A assembleia geral é composta por clubes ou agrupamentos de clubes, sociedades desportivas e representantes de agentes desportivos, não podendo corresponder ao conjunto sociedades e clubes ou agrupamentos de clubes um número de votos superior a três quartos da assembleia.

Os estatutos das federações revelam diferentes realidades na composição das assembleias gerais, bem como nos critérios para a determinação do número de votos dos membros.

Funciona no seio da FPB e da FPF a liga de clubes dotada de autonomia administrativa, técnica e financeira. Na FPF, às associações distritais, ou regionais, corresponde 65% do total dos votos da assembleia geral, enquanto que à liga de clubes corresponde 10% dos votos da assembleia geral. A liga no seio da FPB dispõe de um número de votos calculado a partir do número de clube inscritos.

Em todas as federações estudadas, com excepção da FPP, as associações nacionais de agentes desportivos têm direito a 25% dos votos da assembleia geral distribuídos em partes iguais. De acordo com o artigo 18º dos estatutos da FPP a repartição dos votos será efectuada do seguinte modo: aos representantes das associações nacionais de praticantes corresponde um total de dez por cento dos votos; aos representantes das associações nacionais de treinadores corresponde um total de seis por cento dos votos; aos representantes das associações nacionais de árbitros, juizes e calculadores corresponde um total de seis por cento dos votos; aos representantes das associações nacionais de outros agentes desportivos corresponde um total de três por cento dos votos.

No que se refere aos critérios utilizados para a definição do número de votos das associações regionais de clubes (agrupamentos de clubes) na assembleia geral verificam-se situações diversas.

Na FPA cada associação regional, associados efectivos, tem direito a um voto. Na FPA o número de votos correspondentes a cada associação de clubes depende do peso relativo de dois critérios o número de clubes filiados e o número de praticantes federados. Na FPB e na FPV as associações de clubes dispõem de um número de votos calculado a partir do número de clubes inscritos que tenham participado em competições regionais e/ou nacionais. Na FPF cada associação distrital ou regional de clubes tem também direito ao número de votos que resultar do número de clubes inscritos, neste caso, ponderando-se a divisão a que pertencem os clubes, o número de clubes participantes no campeonato nacional de juniores e o número de clubes participantes nos campeonatos nacionais de futebol de cinco e futebol feminino. Na assembleia geral da FPJ o número de votos das associações de clubes depende do número de clubes inscritos e dos resultados desportivos (1ºs lugares) obtidos no campeonato nacional de seniores e no campeonato nacional de esperanças. Por fim, na FPP aos sócios colectivos caberá um número de votos obtidos através da ponderação do número de clubes, das disciplinas em actividade efectiva com participação a nível nacional, tendo algum peso os clubes possuírem todos os escalões etários nessa disciplina.

O presidente representa a federação, assegura o funcionamento, promove a colaboração entre os órgãos e contrata e gere o pessoal ao serviço. O presidente é um órgão unipessoal, com poderes claramente reforçados<sup>38</sup>.

No caso concreto da FPB, ao presidente, entre outras funções, compete decidir o estatuto profissional ou semi-profissional dos órgãos da federação e respectivas retribuições (art. 27º). Por outro lado, nesta federação o exercício do cargo de presidente poderá assumir carácter profissional ou semi-profissional (art. 28º).

---

<sup>38</sup> Neste linha refira-se que o Decreto-Lei n.º 111/97, de 9 de Maio, (altera o Regime Jurídico das Federações Desportivas Dotadas do Estatuto de Utilidade Pública Desportiva) acentua os poderes do presidente ao autorizar na alínea g) a sua participação nas reuniões de qualquer órgão federativo sem direito a voto.

A direcção é um órgão colegial de administração da federação cabendo-lhe entre outras funções organizar as selecções nacionais, organizar as competições desportivas não profissionais, elaborar anualmente o plano de actividades, o orçamento, o balancete e os documentos de prestação de contas.

As direcções da FPA e da FPJ são constituídas, além do presidente, apenas por quatro elementos. No caso das outras federações verificam-se composições mais numerosas. A direcção da FPB é composta por sete membros e as direcções da FPF e da FPP são constituídas por nove membros. A direcção da FPA<sub>t</sub> é constituída por número ímpar de membros, sendo presidida pelo presidente da federação e integra um ou mais vice-presidentes, um secretário-geral, um tesoureiro e vogais. Na FPN a direcção é constituída no mínimo por cinco membros e no máximo por quinze. Finalmente, a direcção da FPV é composta no mínimo por sete membros e no máximo por treze.

Em termos de funcionamento, as reuniões ordinárias da direcção da FPP, da FPB e da FPV têm uma periodicidade semanal. As direcções da FPF e da FPJ reúnem quinzenalmente. A direcção da FPA tem uma reunião ordinária mensal, salvo se reconhecer a conveniência de que se realize com outra periodicidade. Os estatutos da FPA<sub>t</sub> e da FPN não definem a periodicidade das reuniões.

Ao conselho de arbitragem estão atribuídas as funções de coordenação e administração da arbitragem. Este conselho deve também aprovar as respectivas normas reguladoras e estabelecer os parâmetros de formação dos árbitros e classificá-los.

O conselho fiscal fiscaliza os actos de administração financeira da federação, bem como o cumprimento dos estatutos e das disposições legais aplicáveis.

Cabe ao conselho jurisdicional (composto por licenciados em direito) conhecer os recursos interpostos das decisões disciplinares na área desportiva, entre outras matérias.

Ao conselho disciplinar, formado também por licenciados em direito, cabe, sem prejuízo de outras competências atribuídas pelos estatutos, apreciar e punir as infracções disciplinares em matéria desportiva.

Para terminar a análise da estrutura das federações resta abordar dois aspectos: a eleição dos titulares federativos e os aspectos remuneratórios dos dirigentes.

Os titulares federativos são eleitos em listas únicas através de sufrágio directo e secreto. Em todas as federações as eleições para os órgãos sociais realizam-se



quadrienalmente e na sua maioria de acordo com o ciclo olímpico, excepto na FPF, onde a duração do mandato dos órgãos coincide com o ciclo do CM Sénior.

A análise dos estatutos revela três realidades distintas nas remunerações dos órgãos sociais. Os órgãos da FPB poderão ser remunerados de acordo com o vínculo profissional ou semi-profissional que assumam no exercício do cargo, por decisão do presidente, com o parecer favorável do conselho fiscal. Os membros dos órgãos da FPF só podem receber pelo desempenho das suas funções as gratificações, subsídios ou outras formas de compensação pecuniária desde que fixadas por regulamento ou pela assembleia geral. Por fim, verifica-se a declaração explícita do amadorismo dos membros dos órgãos da FPJ que não podem receber quaisquer remunerações por serviços prestados à Federação e às associações suas filiadas, bem como gratificações.

## **2. Recursos**

Em conformidade com o estudo realizado, faz-se de seguida a análise da dimensão recursos, de acordo com os dados provenientes das diversas fontes de informação. Serão analisadas separadamente as componentes financeira, humana e material.

Em relação aos dados obtidos através do questionário, refira-se que dos 71 agentes desportivos inquiridos apenas 27% responderam à pergunta aberta e, analisadas as respostas, verifica-se que 74% dos agentes são técnicos e que os respondentes se distribuem do seguinte modo: 5% da FPA, FPB e da FPN; 11% da FPJ e da FPP; 16% da FPF; 21% da FPA<sup>t</sup>; 26% da FPV.

### **2.1. Recursos financeiros**

A apresentação e discussão dos resultados obtidos na componente recursos financeiros incidem na análise das fontes de financiamento e na caracterização do financiamento da Administração Pública Desportiva Central.

### - Fontes de financiamento

No Ciclo Olímpico de Atlanta a principal fonte de financiamento das federações foi a Administração Pública Desportiva Central. Contudo, verificam-se diferenças entre as oito federações como se pode observar no quadro.

Quadro 1 – Fontes de financiamento das federações

(%)	N	Mín	Máx	Méd	SD
Estado	49	25	100	79	19
Outras fontes	49	0	75	21	19

Nota:

(1) Fonte: questionário.

O quadro revela que, segundo dirigentes e técnicos, o grau de dependência financeira das federações face à Administração Pública, de 1993 a 1996, em termos médios, foi de 79%. Todavia, verifica-se uma elevada dispersão nos resultados obtidos através do questionário, o que leva a supor que existem diferenças significativas entre federações nesta matéria. Tal suposição é confirmada pela análise dos relatórios e contas que revelam estruturas de financiamento diferenciadas. Concretamente, a FPF possui um grau de dependência do financiamento da Administração Central significativamente diferente das outras federações o que justifica um tratamento individualizado.

A análise do quadro anterior permite também concluir que diversos dirigentes e técnicos não responderam à questão colocada sobre as fontes de financiamento<sup>39</sup>. Esta situação parece indiciar que a gestão dos recursos financeiros não é do conhecimento de todos os agentes federativos.

A análise dos relatórios e contas e dos contratos-programa (exceptuando a FPF) confirma os dados do questionário no que respeita ao grau de dependência das federações do financiamento da Administração Pública, como se pode observar no quadro.

<sup>39</sup> Dos 71 agentes desportivos inquiridos através do questionário responderam a esta questão, respectivamente, 69,4 % dos dirigentes e 68,6% dos técnicos.

Quadro 2 – Grau de dependência das federações (excepto FPF) do financiamento público

	Total Proveitos	Financiamento Estado (CP)	Grau de dependência (%)
FPA	2157568	1477825	68,5
FPA <sub>t</sub>	2776218	2143919	77,2
FPB	1752261	1288134	73,5
FPJ	922729	805238	87,3
FPN	1000414	883429	88,3
FPP	1062596	827559	77,9
FPV	1264470	1057846	83,7

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas e CP consultados no IND.

O quadro permite concluir que o grau de dependência por federação (não incluindo a FPF) do financiamento da Administração Pública no Ciclo Olímpico de Atlanta oscilou percentualmente entre 68,5% e 88,3%. Por sua vez, o grau de dependência anual ao longo do Ciclo pode ser observada no quadro abaixo exposto.

Quadro 3 – Grau de dependência anual das federações (excepto FPF) do financiamento público

	Total Proveitos	Financiamento Estado (CP)	Grau de dependência (%)
1993	1968120	1553979	79,0
1994	2957870	2041537	69,0
1995	2950879	2410330	81,7
1996	3059387	2478104	81,0
Total	10936256	8483950	77,6

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas e CP.

O quadro mostra que a dependência das federações (excepto FPF) do financiamento da Administração Pública, em termos de percentagem média, foi de 77,6%. Ao longo dos quatro anos manteve-se mais ou menos constante a dependência financeira das federações dos recursos do Estado, com excepção de 1994, onde a

realização em Portugal do CM de Juniores de Atletismo e do CE de Andebol permitiu um aumento dos proveitos.

Em síntese, os valores encontrados para o apoio financeiro da Administração Pública às federações da amostra, com excepção da FPF, quer por via do questionário quer através da análise dos relatórios e contas e CP confirmam aquilo que é afirmado por Pataco (1998), a receita da esmagadora maioria das modalidades representadas pelas federações depende do financiamento do Estado.

A consulta dos relatórios e contas das federações (excluindo a FPF) permitiu identificar a estrutura de proveitos que a seguir se apresenta.

Quadro 4 – Estrutura dos proveitos das federações (excepto FPF)

	Proveitos	(%)	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%
Estado INDESP	8812553	80	1670621	83,8	2014311	68,2	2577988	87,4	2549634	83,3
Entidades públicas e privadas	773853	7	178850	9,0	224698	7,6	153573	5,2	216731	7,1
Actividades regulamentares	477649	4	82113	4,1	140341	4,8	109216	3,7	145980	4,8
Competições nacionais e internacionais	647913	6	26279	1,3	520919	17,6	52018	1,7	48697	1,6
Proveitos e ganhos financeiros	85167	1	9775	0,5	38780	1,3	20660	0,7	15954	0,5
Outros proveitos	160555	2	25269	1,3	15669	0,5	37015	1,3	82602	2,7
Total proveitos	10957691	100	1992907	100,0	2954717	100,0	2950469	100,0	3059597	100,0

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas.

(3) A conta proveitos e ganhos financeiros inclui os proveitos suplementares.

Verifica-se que as federações foram financiadas, no Ciclo Olímpico de Atlanta, em termos médios, em 80% pela Administração Pública<sup>40</sup>, em 7% por entidades públicas e privadas diversas (autarquias, empresas, COP, federações internacionais e canais de televisão), em 6% pelas competições nacionais e internacionais, em 4% pelas actividades regulamentares (filiações, multas e seguros) e em 3% através de outras fontes.

<sup>40</sup> Não foi possível a consulta dos balancetes analíticos de todas as federações da amostra, o que justifica a discrepância do valor percentual encontrado em relação ao valor calculado a partir dos relatórios e contas e dos CP. Para melhor esclarecimento vide informação respeitante à evolução das proveitos em cada federação no quadriénio nos Anexos.

A razão encontrada para a diferença tão significativa entre o financiamento público e o privado fica a dever-se a dois motivos segundo a Federação Portuguesa de Atletismo:

“O primeiro relaciona-se com a natureza pública da oferta da actividade do atletismo que beneficia os jovens e os praticantes de AC. (...) O segundo motivo relaciona-se com a inexistência de leis que tornem atraente para o investidor privado a colocação dos seus rendimentos no desporto.” (FPAAt 2:83)

A obtenção de recursos financeiros para além do apoio do Estado é um factor imperativo no desenvolvimento do sector federado que, apesar de actualmente ter um escasso peso, começa a despertar a atenção das federações.

“Foi igualmente possível obter o apoio de entidades privadas, nomeadamente para a realização dos torneios de voleibol de praia, o que possibilitou fontes de receita adicionais, naturalmente destinadas ao incremento da modalidade.” (FPV 2:AC18)

“Os apoios conseguidos de empresas privadas ao nível de publicidade e sponsorização, o apoio de autarquias, nomeadamente no que respeita aos pontos altos do calendário nacional e internacional, são aspectos coroados de sucesso...” (FPB 4:4)

Para além dos proveitos contabilizados pelas federações é necessário também considerar a troca de serviços com outras entidades, como é afirmado no questionário.

“Serviços recebidos para a realização de eventos importantes que não são contabilizados nas contas da Federação, funciona-se na lógica da troca de serviços.”(Questionário: Técnico D)

“Acontece por vezes que o valor das trocas de serviços entre a Federação e empresas não é contabilizado contabilisticamente.” (Questionário: Dirigente D)

A análise dos relatórios e contas da FPF permitiu identificar uma estrutura de proveitos significativamente diferente das outras federações.

Quadro 5 – Estrutura dos proveitos da Federação Portuguesa de Futebol

	Proveitos	(%)	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96
Estado INDESP	905380	15	188182	210117	21356	485726
Actividades regulamentares	1178715	20	276258	260952	309692	331814
Competições nacionais	2291857	38	504089	558054	577698	652017
Competições internacionais	1306398	22	217750	340712	255943	491992
Proveitos e ganhos financeiros	198054	3	67001	59249	41728	30076
Outros proveitos	100261	2	38600	27401	21093	13166
Total proveitos	5980665	100	1291880	1456484	1227509	2004791

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas.

(3) Na época de 1995/96 adicionou-se o subsídio do organismo autónomo à conta competições nacionais.

O quadro revela que 15% dos proveitos da FPF, durante as quatro épocas, tiveram como proveniência a Administração Pública Central Desportiva. A FPF conseguiu que 20% dos proveitos viessem das actividades regulamentares e 60% através da organização dos quadros competitivos nacionais e internacionais. Na organização das competições nacionais, salienta-se o decréscimo de bilhetes vendidos e, simultaneamente, um aumento das receitas das transmissões televisivas<sup>41</sup>. A FPF tem consciência do decréscimo de bilhetes vendidos nas competições nacionais de futebol e justifica a situação do seguinte modo:

“... altos preços praticados nos bilhetes têm vindo a afastar público dos estádios como as transmissões televisivas.” (FPF 1:6.2)

Saliente-se ainda que a estrutura dos proveitos da FPF provenientes da organização das competições nacionais possui contornos diferentes quando se consideram em separado os diferentes campeonatos.

“...as receitas ilíquidas do campeonato nacional da 1ª divisão aumentaram cerca de 34%, tendo as restantes provas confirmado uma quebra proporcional à redução dos bilhetes vendidos.” (FPF 2:6.2)

<sup>41</sup> Vide bilhetes vendidos no futebol de 1988/89 a 1995/96 e os proveitos das competições nacionais no futebol nos Anexos.

### - Caracterização do financiamento público

De acordo com os dados recolhidos, o financiamento anual das federações pela Administração Pública nas rubricas AC e actividades regulares (Act reg) de 1993 a 1996 está expresso no quadro.

Quadro 6 – Financiamento público da AC e actividades regulares

	1993			1994			1995			1996		
	Act. reg.	AC	Total	Act. reg.	AC	Total	Act. reg.	AC	Total	Act. reg.	AC	Total
FPA	213475	65000	278475	319580	76000	395580	325570	80000	405570	310200	88000	398200
FPA <sub>t</sub>	233000	128500	361500	355916	174750	530666	364134	276300	640434	346319	265000	611319
FPB	191874	50000	241874	217565	58000	275565	330594	71000	401594	289101	80000	369101
FPF	0	188182	188182	0	210116	210116	0	21355	21355	100000	385725	485725
FPJ	88750	52000	140750	103892	75000	178892	108613	110600	219213	124715	141668	266383
FPN	122560	51000	173560	133923	61000	194923	140578	89800	230378	170568	114000	284568
FPP	98130	53000	151130	147465	69000	216465	143764	83000	226764	150200	83000	233200
FPV	171690	35000	206690	206446	43000	249446	221377	65000	286377	234333	81000	315333
Total amostra	1119479	622682	1742161	1484787	766866	2251653	1634630	797055	2431685	1725436	1238393	2963829
Total universo	2142046	1039000	3181046	2702098	1115400	3817498	3451811	1634900	5086711	3907024	1756168	5663192

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: IND, excepto ano de 1993 cujos valores foram retirados de Baganha (1997).

(3) Os valores da FPF referem-se aos relatórios e contas (Conta 741 Estado e Entidades Públicas). Considerou-se que todo o financiamento da FPF se refere à AC, com excepção de 1996 onde se considerou o valor de 100 000 contos para funcionamento dos serviços.

(4) Os valores inscritos na rubrica AC incluem o financiamento do Estado sob a designação de Projecto Atlanta.

O quadro revela que em 1996 o apoio financeiro da Administração Pública Desportiva Central foi aproximadamente de 5 600 000 contos, tendo as federações da amostra recebido 52,3% (2 963 829 contos).

De acordo com a tendência do passado<sup>42</sup>, nos últimos anos houve um aumento significativo dos recursos financeiros disponibilizados pela Administração Pública, como se pode confirmar pela observação do gráfico<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> Vide financiamento do Estado ao desporto federado de 1975 a 1992 nos Anexos.

<sup>43</sup> Fonte: Baganha (1997) e IND para os valores referentes a 1994, 1995 e 1996.

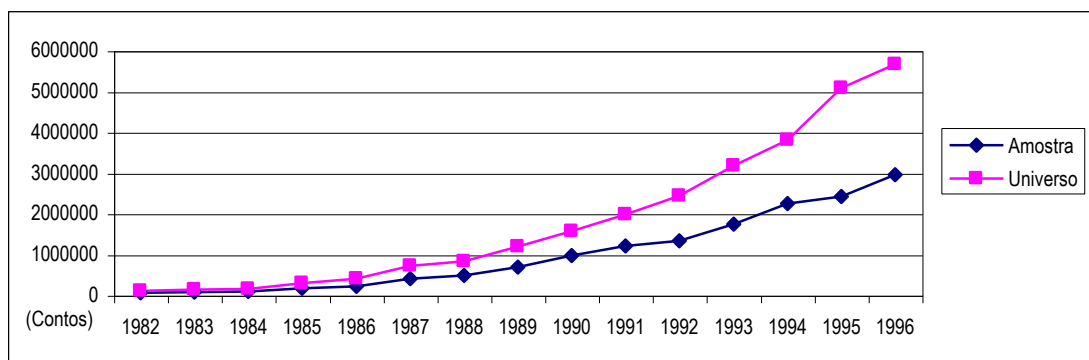


Figura 11 – Comparação do financiamento público das federações da amostra e das federações portuguesas de 1982 a 1996

O gráfico possibilita concluir que, nos últimos anos, as verbas da Administração Pública para as federações cresceram de forma mais significativa do que as verbas disponibilizadas para as federações da amostra.

Durante o quadriénio em análise, o apoio financeiro às federações da amostra cresceu sempre acima do valor da inflação como se pode verificar pela análise do quadro.

Quadro 7 – Evolução do financiamento público das federações da amostra

Anos	Financiamento	Crescimento	(%)	Taxa de	Crescimento	(%)
		Nominal		inflação	real	
1992	1333793	-	-	-	-	-
1993	1753979	420186	31,5	6,5	392874	29,5
1994	2141537	387558	22,1	5,2	367405	20,9
1995	2654000	512463	23,9	4,1	491452	22,9
1996	2969761	315761	11,9	3,5	211820	8,0

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: Baganha (1997) e IND para os valores referentes a 1994, 1995 e 1996.

O quadro indica que se verificou um aumento significativo do financiamento público das federações da amostra de 1993 a 1996. Refira-se também que se verificou uma quebra do crescimento real em 1996. A este propósito, Pataco (1998) refere que de



1986 a 1996 houve um crescimento médio de 28% do financiamento da Administração Pública.

A análise da evolução do financiamento público por federação é visível no gráfico.

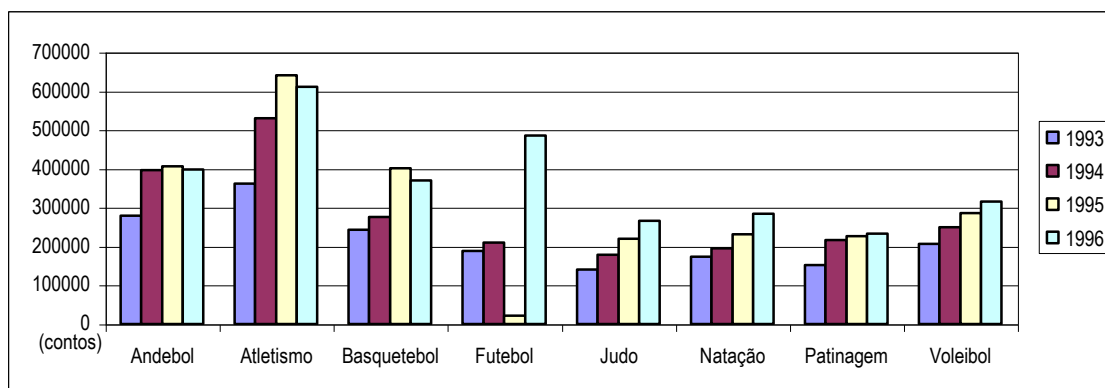


Figura 12 - Financiamento público das federações da amostra

A observação do gráfico permite concluir que, no geral, o aumento do financiamento público teve expressão em todas as federações. Verifica-se que a FPF foi penalizada no ano de 1995 devido à cessação do estatuto de utilidade pública por não aprovação dos novos estatutos dentro do prazo definido pela tutela<sup>44</sup>, mas em 1996 observa-se um aumento muito significativo do apoio directo do Estado.

Observa-se que as verbas disponibilizadas pela Administração Pública para a AC têm vindo a crescer, em especial durante o último quadriénio, tendo atingido em 1996 um valor à volta de 1,8 milhões de contos como se pode confirmar pela observação do gráfico<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Em conformidade com o Regime Jurídico das Federações Desportivas dotadas do Estatuto de Utilidade Pública Desportiva (Decreto-Lei n.º 144/93, de 26 de Abril).

<sup>45</sup> Fonte: Baganha (1997) e IND para os valores referentes a 1994, 1995 e 1996.

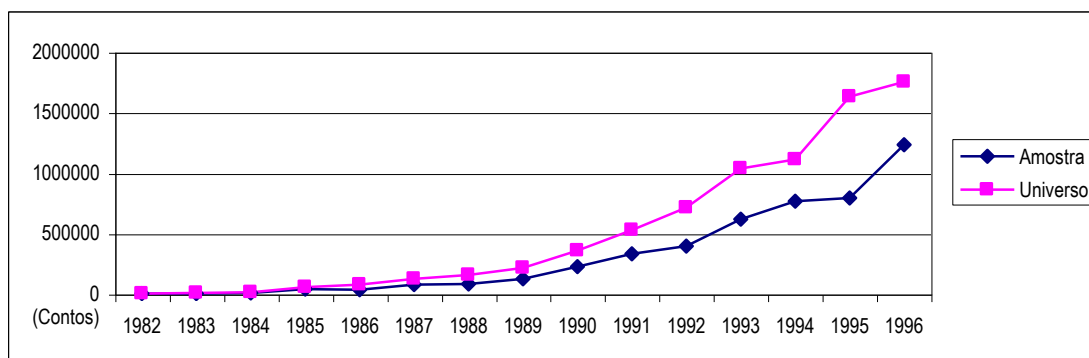


Figura 13 - Comparação do financiamento público da AC nas federações da amostra e nas federações portuguesas

Saliente-se o crescimento das verbas para as federações da amostra em 1996 o que se explica por muitas delas terem sido abrangidas pelo Projecto Atlanta.

Verifica-se que o financiamento público da AC nas federações da amostra de 1993 a 1996, em termos médios, também se situou acima do valor da inflação, como se pode observar no quadro.

Quadro 8 - Evolução do financiamento público da AC nas federações da amostra

Anos	Financiamento	Crescimento	(%)	Taxa de	Crescimento real	(%)
		Nominal		inflação		
1992	398746	-	-	-	-	-
1993	622682	223936	56,2	6,5	209380	52,5
1994	766866	144184	23,2	5,2	136686	21,9
1995	797055	30189	3,9	4,1	28951	3,7
1996	1238393	441338	55,4	3,5	397994	49,9

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: Baganha (1997) e IND para os valores referentes a 1994, 1995 e 1996.

A análise do quadro mostra que o financiamento público na rubrica AC evoluiu de uma forma irregular ao longo dos quatro anos. Houve um aumento considerável do financiamento da AC em 1996 que coincidiu com o incremento da preparação e participação nos Jogos Olímpicos.

A análise do financiamento da AC por federação revela a seguinte evolução ao longo do Ciclo<sup>46</sup>:

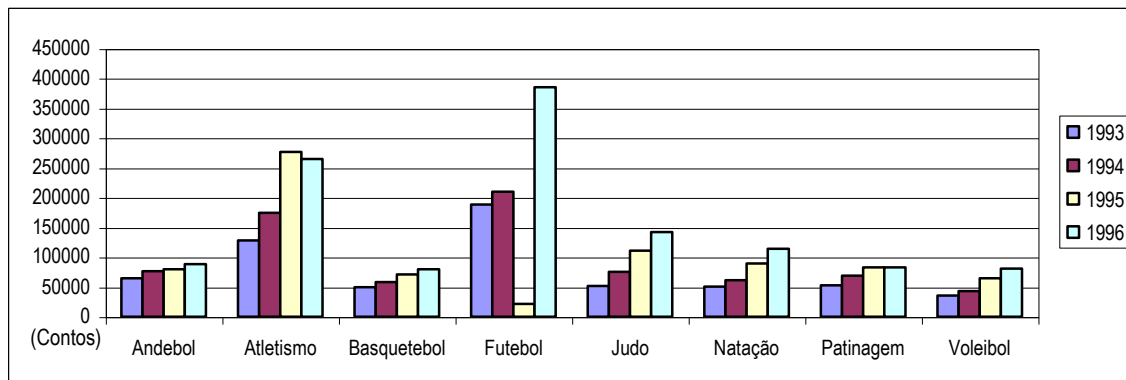


Figura 14 - Financiamento público da AC nas federações da amostra

Verifica-se, de facto, que as federações que conseguiram ter participações mais significativas nos JO (atletismo, futebol, judo e natação) foram as grandes beneficiadas na atribuição de verbas para a AC.

A análise dos CP<sup>47</sup> celebrados de 1994 a 1996 revela que as verbas canalizadas sob denominação geral de actividades regulares foram afectas a um conjunto de rubricas, como se pode observar no gráfico de barras<sup>48</sup>.

<sup>46</sup> Fonte: Baganha (1997) e IND para os valores referentes a 1994, 1995 e 1996.

<sup>47</sup> Não foi possível a consulta dos CP de 1993.

<sup>48</sup> Vide valores do financiamento público anual das federações através dos contratos-programa, de 1994 a 1996, nos Anexos.

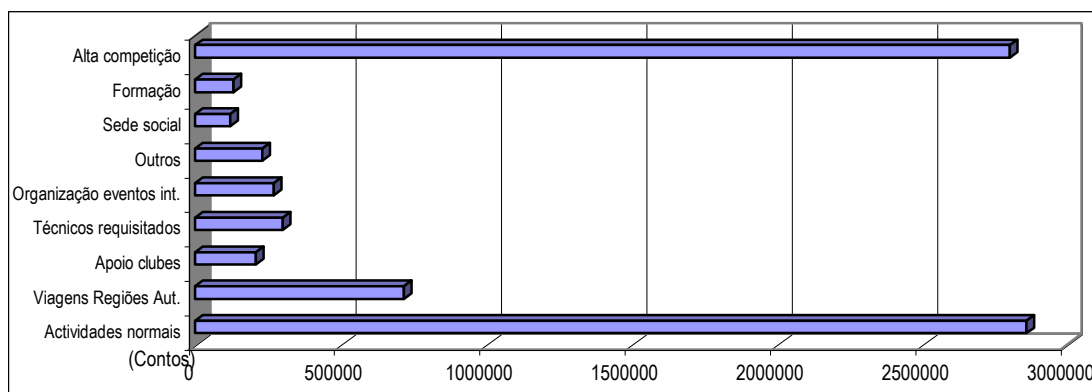


Figura 15 – Estrutura do financiamento das federações da amostra segundo os CP de 1994 a 1996

Verifica-se que o Estado celebrou CP com as federações afectando, fundamentalmente, recursos às rubricas actividades normais e AC. Salienta-se também os recursos financeiros para as deslocações às Regiões Autónomas e o pouco investimento realizado na formação dos agentes.

O financiamento das federações pela Administração Pública baseou-se essencialmente na implantação social e desportiva das respectivas modalidades, como se pode verificar pelo extracto de uma entrevista:

“O financiamento das federações tem a ver com a implantação social e desportiva das modalidades e é medido através do número de praticantes e de clubes. É o critério que tem mais peso, está ligado à essência, à missão da própria federação. Há também a questão da autonomia face ao financiamento público, e, por fim, consideram-se determinados aspectos nomeadamente ao nível organizacional e à preocupação de valorização dos seus agentes. Em termos percentuais, anda à volta dos 75% para o 1º critério, 15% para o segundo e 10% para o terceiro.”  
(Entrevista: Técnico B)

O Estado financiou a AC baseando-se fundamentalmente nos resultados desportivos internacionais.

“Na AC o critério já não passa pelo número de praticantes, mas sim pela qualidade dos praticantes. (...). No apoio à AC os projectos são analisados em função dos resultados internacionais obtidos e caso a caso de acordo com a especificidade da preparação e custos de participação, podendo assim haver um aumento significativo de um ano para o outro acima do aumento gradual de acordo com a inflação.” (Entrevista: Técnico A)

## **2.2. Recursos humanos**

Da análise dos programas de actividade e dos relatórios e contas concluiu-se que as preocupações das federações ao nível dos recursos humanos assentam, fundamentalmente, na proveniência e competência dos técnicos desportivos e na discussão acerca do estatuto dos agentes que trabalham nas modalidades, em especial dos dirigentes.

### **- Quadro técnico próprio versus técnicos requisitados**

O enquadramento técnico é realizado, essencialmente, por professores de educação física requisitados ao Ministério da Educação.

“Actualmente estão cerca de 80 técnicos afectos às federações, mas cujo esforço é feito pelo INDESP.” (Entrevista: Técnico A)

Em matéria de técnicos as federações pretendem, no essencial, que o Estado lhes resolva a questão através de técnicos requisitados ao sistema educativo.

“Técnicos associativos remunerados, a meio tempo ou tempo inteiro? Com certeza, com verbas próprias vindas do INDESP para a FPP e desta para as associações.” (FPP 3:11)

“Para atingirmos os objectivos a que nos propomos, sentimos a necessidade de mais dois técnicos a trabalhar na federação a tempo inteiro e em regime de requisição.” (FPV 3:43)

### **- Treinadores estrangeiros**

Federações referem-se à contratação de técnicos estrangeiros como a melhor solução para a preparação dos seus atletas.

“...a Direcção e a nova equipa técnica consideraram essencial a presença de um treinador estrangeiro (...) a presença de um técnico profissional à frente das selecções nacionais iria permitir uma intensidade de acções (...) os conhecimentos que tal especialista traria à modalidade...” (FPA 1:7)

“Numa perspectiva de melhoria dos resultados desportivos (...). ...algumas das medidas que nos parecem importantes (...). Integração na equipa técnica da FPJ de um treinador Russo...” (FPJ 2:5/6)

“...a FPN contratou um técnico de nacionalidade húngara (...). É vontade da estrutura federativa nacional pretender um pólo aquático português incluído na “Europa.” (FPN 3:66P)

Partindo-se do pressuposto que os técnicos estrangeiros são indispensáveis, não é notório nos documentos analisados a forma de rentabilização deste tipo de investimento no desenvolvimento das respectivas modalidades.

### **- Especialização dos técnicos**

Outra preocupação das federações no que respeita aos recursos humanos é a constituição de equipas técnicas multidisciplinares. O desenvolvimento das modalidades requer técnicos com competências diferentes, nomeadamente, na área médica e na organização e gestão.

“...melhoria do enquadramento da equipa nacional particularmente ao nível do seu acompanhamento organizativo, em particular da coordenação geral (actual DTN) e da área médica, em especial dos fisioterapeutas/enfermeiros e da área psicológica (...).” (FPA 1:15)

“Quadro de pessoal - Passaremos a partir de 1993 a dispor de um director executivo (que acumulará funções com as de DTN) (...). Pretende-se deste modo reforçar a componente profissional de gestão da federação (...).” (FPN 1:21)

### **- Profissionalização versus trabalho benévolo**

Na actualidade a discussão acerca da profissionalização dos recursos humanos é incontornável. As federações apoiam a profissionalização das estruturas humanas no mundo do desporto, reclamam a profissionalização dos seus dirigentes e vivem no quotidiano a intervenção de profissionais e o trabalho benévolo.

“A FPA possui uma estrutura administrativa e técnica significativa, envolvendo o trabalho benévolo e remunerado de cerca de 1817 pessoas que realizam funções operacionais e técnicas com carácter de regularidade...” (FPA 2:70)

“...o presidente (...) permanecer a tempo inteiro nesta federação (...) que lhe seja atribuído uma remuneração mensal...” (FPP 7:3)

## **2.3. Recursos materiais**

Nos recursos materiais há a salientar a situação das instalações desportivas, a aquisição de sedes sociais e as preocupações com informatização dos serviços.

### **- Escassez de instalações desportivas**

Existem federações que afirmam que existe escassez de instalações e que compete ao Estado resolver a situação.

“...a situação de carência de pistas afecta o crescimento e o desenvolvimento. Não é admissível que a FPA se tenha destacado nesta área da forma como o tem feito, sabendo-se que a missão de avaliar as carências e propor as medidas de correcção é um dever legal e de consciência de entidades com vocação própria.” (FPA 4:30)

“...a FPN continua preocupada com a necessidade de piscinas apropriadas à prática do pólo aquático.” (FPN 3:4P)

Na óptica das federações, para além das instalações para as competições, interessa dotar as modalidades de centros que possibilitem o acompanhamento dos atletas mais dotados.

“Uma das carências mais elementares do atletismo continua a ser a de centros regionais equipados com material mínimo e com técnicos competentes para cooperar com os clubes no aperfeiçoamento dos jovens atletas mais aptos.” (FPA 8:10)

“...criação de condições de trabalho nos clubes e fora deles que torne realidade as potencialidades dos jogadores talentos que se descubram e seleccionem.” (FPB 2:3)

### **- Sedes sociais**

De acordo com a investigação realizada verifica-se que a Administração Pública tem incentivado a aquisição de sedes sociais. Apesar dos incentivos existem federações que estão instaladas de forma precária.

“Algumas federações têm as suas próprias sedes, nós também fomos incentivando as federações para que elas possam ter o seu património, para uma maior libertação da tutela.” (Entrevista: Técnico B)

“O problema das instalações da sede social da FPA tem de ser resolvido durante o ano de 95 e implicará não só investimentos avultados...” (FPA 4.32)

“Um dos problemas que a FPN precisa de ver resolvido a curto prazo é o da sua sede social.” (FPN 11:4)

#### **- Informatização**

No âmbito dos recursos materiais saliente-se ainda que as federações têm investido na informatização dos serviços.

“Modernização e reequipamento dos serviços - (...) a FPN está informatizada (...). Em 1993 foi também possível dotar o departamento técnico de meios informáticos (...). Está nos nossos objectivos, se forem conseguidos recursos materiais para o efeito, ajudar a equipar as associações regionais...” (FPN 3:2)

### **3. Análise estratégica**

Descreve-se de seguida a dimensão análise estratégica a partir dos resultados nas componentes vocação e missão, forças e fraquezas e ameaças e oportunidades.

#### **3.1. Vocação**

Os resultados da componente vocação estão organizados em torno de quatro indicadores: generalização da prática, alta competição, formação de cidadãos e condições de prática para os atletas federados.

##### **- Generalização da prática**

Segundo foi possível verificar, as federações assumem que têm como vocação a generalização da prática onde a tónica é posta no aumento do número de atletas.

“O programa da actual direcção federativa expressa como linhas principais de força (...). Aumentar o número de praticantes (...). Alcançar marcas de alto nível



(...). Perseguir um dos objectivos não deverá implicar o sacrifício de qualquer um dos outros.” (FPA 3:17)

“O objectivo da federação é, além dos JO de Atlanta, seguir também uma estratégia de desenvolvimento que garanta a melhoria da prática quantitativa e qualitativa do judo.” (FPJ 3:3)

Existem federações que se referem ao aumento de número de praticantes não como um fim em si mesmo, mas como um meio para se conseguir campeões.

“Evidente que a quantidade por si só não seria um factor determinante para se conseguir avaliar a evolução da modalidade, se bem que seja condição necessária para se poderem obter os resultados pretendidos.” (FPA 1:10)

Perante a questão da generalização da prática das modalidades, não se pode esquecer de que qualquer organização, por mais poderosa que seja, tem limites de competência e recursos escassos. De facto, o grande desafio para as federações não é, pois, ter mais ou menos atletas filiados, não é haver mais ou menos AC, é sim optar com intencionalidade pelo(s) segmento(s) de praticantes considerados adequados.

#### **- Alta competição**

Segundo os dados recolhidos verifica-se que a AC é perspectivada como a grande meta.

“Em termos qualitativos é nosso objectivo no final da década de 90 assegurar a presença nas meias finais dos CE das nossas selecções nacionais seniores masculina (2001) e feminina (97), em condições que permitam discutir a participação na fase final dos referidos campeonatos.” (FPB 1:26)

“A nossa aposta, mais que na quantidade, continua a ser na qualidade, sem prejuízo da nossa justa ambição de aumentar o nº de praticantes.” (FPJ 5:7)

“As federações no geral ligam mais aos resultados desportivos, ou seja, ao resultado internacional.” (Entrevista: Técnico B)

A participação nas grandes competições internacionais (CE, CM e JO) subordina a vida das federações. De uma federação esperam-se vitórias e recordes, contudo, não perde de vista o aumento do número de praticantes.

### - Formação de cidadãos e condições de prática

Verificou-se também que as federações consideram como sua vocação uma intervenção de cariz mais social, onde o objectivo passa pela melhoria da formação dos cidadãos através da prática das modalidades.

“Considera-se missão da FPN, contribuir para a melhoria da saúde física e psíquica da população, através do enquadramento e apoio à prática federada da natação a todos os níveis de desenvolvimento: aprendizagem, fase pré-competitiva, fase competitiva, e nível de educação e competição especial...”(FPN 1:3)

De acordo com a intenção heurística da entrevista e da análise documental, sintetizou-se a vocação das federações em quatro hipóteses, tendo-se obtido o resultado que se pode observar no quadro.

Quadro 9 – Vocação

Indicador	N	Mín	Máx	Méd	SD
Alta competição	70	3	5	<b>4,34</b>	0,69
Generalização da prática	70	1	5	<b>3,70</b>	1,02
Atletas federados	70	1	5	<b>3,51</b>	1,22
Formar cidadãos	70	1	5	<b>2,96</b>	1,20

Nota:

(1) Fonte: questionário.

Os resultados do questionário na componente vocação sugerem que as federações afectaram de forma prioritária os recursos à AC. Os resultados sugerem ainda que estas organizações demonstram uma fraca vocação para promoverem a formação dos cidadãos.

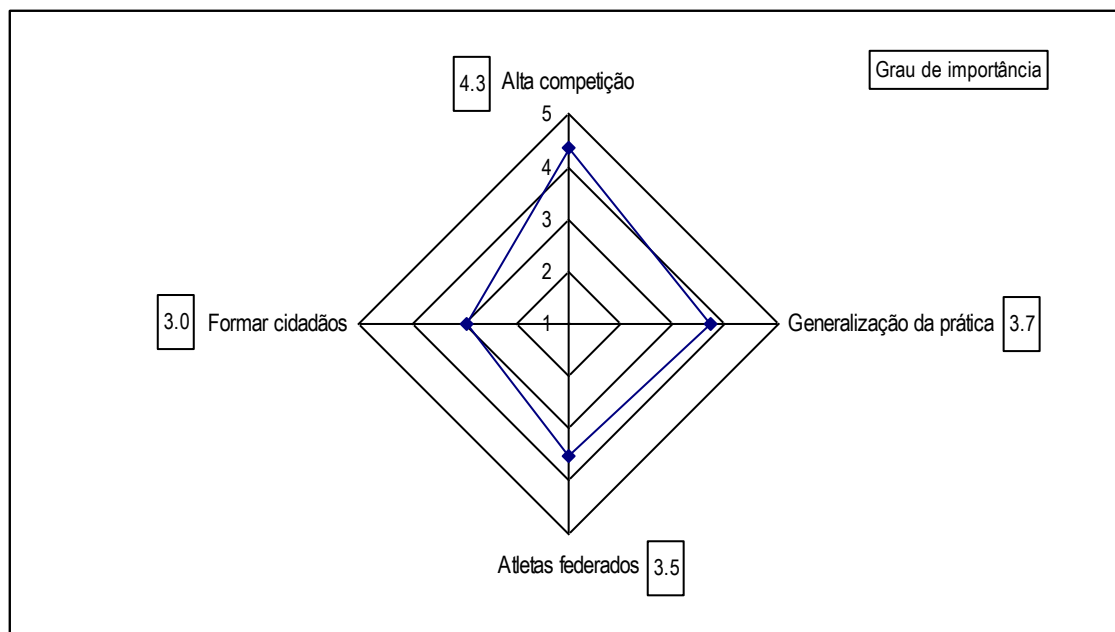


Figura 16 - Vocação

A análise do gráfico reforça a ideia de que as federações assumem a AC como a principal vocação. Verifica-se, portanto, que as federações tendem a especializar-se na direcção de uma vertente da prática federada: a alta competição.

### 3.2. Missão

Os resultados conseguidos na componente missão indicam que as federações afectaram recursos ao desenvolvimento dos seguintes factores durante o Ciclo Olímpico de Atlanta: organização de quadros competitivos, AC, formação de agentes desportivos, qualidade da administração/gestão, definição de regras e normas, promoção das modalidades, conquista de recursos, documentação, investigação, instalações, apetrechamento, apoio aos clubes e às associações.

Perante a complexidade do desporto moderno e as exigências de desenvolvimento das modalidades, as federações que no passado se preocupavam no essencial com a organização das competições e com o seu funcionamento começam a ter outras preocupações.

“É evidente que nem todas as federações encaram isto da mesma forma, mas algumas delas hoje começam a ter outro tipo de preocupações, sobretudo naquilo que se poderá designar por factores incorpóreos, ou seja, aqueles que têm a ver com a valorização do capital humano: formação dos diversos agentes, melhoria da imagem da própria federação, preocupações com projectos de marketing, a parte documental, muitas federações editam a sua revista vocacionada para a valorização dos seus agentes.” (Entrevista: Técnico B)

### **- Organização de quadros competitivos**

A análise documental feita revela um conjunto de tendências na organização dos quadros competitivos. Em primeiro lugar, é de salientar que as federações têm a seu cargo a preparação e organização das selecções nacionais.

“...diversos desafios imediatos no plano desportivo, de que destacamos: a organização e preparação das selecções nacionais...” (FPP 2:14)

Seguidamente, importa referir que a evolução do desporto espectáculo tem imposto às federações mudanças nos quadros competitivos para se ter acesso aos media e, desta forma, se potencializar a conquista de patrocínios.

“Nos quadros competitivos (...). Com o esquema agora aprovado parece termos encontrado condições para um equilíbrio competitivo, capaz de criar situações de superação e interessar os media pela nossa modalidade.” (FPV 8:1)

Por fim, é de realçar também que as federações têm a preocupação de diversificar os quadros competitivos com o objectivo de aumentarem o número de praticantes.

“No âmbito das actividades vamos desenvolver um conjunto de programas para os jovens, para além dos já institucionalizados, citamos: implantação do Minibasquete na Escola Primária; Campanha Altura; Caderno do Atleta; Torneio Nacional do Lance-Livre, Torneio Nacional de 3/3, protocolo com o desporto escolar visando a organização integrada de actividades e de documentação.” FPB (4:42)

### **- Alta competição**

As federações assumem que têm como missão desenvolver um conjunto de projectos visando a obtenção de resultados desportivos internacionais.

“Desenvolvimento integrado: não há qualidade sem quantidade como não há quantidade sem qualidade. Constância e continuidade no trabalho: aposta continuada nos escalões jovens, com um programa prioritário de detecção de talentos. A constância afirma-se ainda pela forma complementar como todo este trabalho se tem desenvolvido entre os clubes, associações e a federação. Densidade e diversidade de oportunidades: presença assídua e diversa nas competições nacionais e internacionais. Existência, rigor e responsabilidade: a estrutura organizativa adoptada é também um facto fundamental do progresso, a responsabilidade distribuída e assumida por áreas que, assente em objectivos claros, funcionam de forma semi-autónoma com coordenações específicas e responsabilizadas.” (FPA 7:8)

As federações advogam que a obtenção de resultados na AC depende da quantidade de atletas filiados, da detecção precoce dos talentos, das acções de colaboração entre a federação e as associações e os clubes, e, também, da criação de estruturas orgânicas especializadas. A este propósito, saliente-se que, segundo Monteiro (1996), a maioria dos presidentes das principais federações portuguesas estão de acordo com a ideia de que a escola é o local privilegiado para fazer a formação dos praticantes, competindo deste modo às federações a orientação e a especialização dos praticantes.

#### **- Formação de agentes desportivos**

As federações têm tido como prioridade a formação dos treinadores e de árbitros e descurado a formação dos outros agentes.

“...são considerados ainda como prioridade dominante: reforço da estrutura de formação (...). A continuidade da formação de árbitros e treinadores (...).” (FPB 1:30)

“...1) Formação de treinadores. Procurar unir todos os treinadores do judo nacional em redor de um projecto de formação de treinadores credível e realista (...). 4) Arbitragem. Promover e apoiar a melhoria da qualidade da arbitragem (...).” (FPJ 6:2)

Pese embora a situação descrita anteriormente, Monteiro (1996) sugere que 80% dos presidentes das principais federações portuguesas dão uma importância significativa à formação para todos os agentes desportivos e remetem, em grande medida, a responsabilidade sobre este factor para o Estado.

Neste âmbito, certas federações têm procedido à criação de órgãos próprios como é o caso da Federação Portuguesa de Basquetebol.

“Formação: Com a criação da Escola Nacional de Basquetebol estão criadas as condições para encararmos com segurança e optimismo a melhoria efectiva da intervenção dos diferentes agentes...” (FPB 1:3)

### **- Qualidade da administração/gestão**

Verifica-se que as federações encaram a melhoria da administração essencialmente a partir de inovações tecnológicas e da contratação de recursos humanos para tarefas administrativas.

“Reestruturação administrativa - (...); cabal utilização e aproveitamento dos meios tecnológicos modernos; pessoal administrativo qualificado e bem remunerado; reparação e racionalização das instalações da federação.” (FPB 1:28)

“...8) Organização e gestão. (...) modernização administrativa: aquisição de uma rede telefónica,. (...) computador portátil (...). Aquisição de uma fotocopiadora (...). Modernização do equipamento informático...” (FPJ 6:4 a 11)

### **- Definição de regras e normas**

Uma das missões das federações reside na definição de regras e normas que possibilitem a regulação dos diferentes agentes, organizações e interesses.

“Legislação moderna: (...) novos estatutos, lei de transferências e contratos plurianuais, regulamento de treinadores, regulamento dos atletas que não podem representar as selecções nacionais.” (FPA 1:12)

A publicação do Regime Jurídico das Federações Desportivas levou as federações a um esforço de adaptação das suas normas internas às exigências do novo quadro legal.

“Em termos internos, a adaptação dos Estatutos, a elaboração e posterior aprovação em assembleia geral do Regulamento Disciplinar e do Regulamento Eleitoral, consumiram muitas horas de trabalho...” (FPN 6:2)

### **- Promoção das modalidades**

Verifica-se que as federações perspectivam a promoção das modalidades como uma das suas missões, Neste campo, as federações apostam numa maior visibilidade mediática que, em alguns casos, passa pela criação de gabinetes especializados.

“Divulgação e promoção: matérias onde o descuido era a nota dominante, numa área de importância vital para a imagem da modalidade, a criação do Gabinete de Imprensa.” (FPB 1:3)

“Gabinete imprensa relações públicas - (...). Alargar a área de informação junto dos media.” (FPV 3:GIRP)

A promoção das modalidades é feita também junto dos jovens, nas escolas, com a utilização de quadros competitivos e outros meios, directa e indirectamente, para que se possa conquistar praticantes.

“...finalidade de contribuir para uma maior divulgação e estruturação da prática da modalidade entre os jovens que frequentam as escolas, propõe-se a produção de um conjunto de instrumentos de características audiovisuais, acrescidas de contactos individuais com os estudantes.” (FPA 8:5)

“Procurar apoiar e promover o desenvolvimento da iniciação desportiva do judo no quadro escolar, em estreita colaboração com outras instituições responsáveis pela formação dos agentes de ensino.” (FPJ 6:2)

“Promover a generalização o mais aberta possível da prática do voleibol (...) aumento do número de torneios abertos de mini-voleibol (...). Aumento do nº de acções de promoção do mini-voleibol ao nível escolar...” (FPV 3:9/11)

### **- Conquista de recursos**

Verifica-se que existem federações que têm como missão a conquista de recursos, para além do apoio estatal.

“As verbas atribuídas pelo dotação estatal, apesar do seu significado, ficam no entanto, longe das necessárias à consecução do plano de actividades traçado. Portanto, a procura continua de meios alternativos será decisiva (...). Investir na criação de um departamento de marketing próprio, ou estabelecer um contrato com uma empresa, tendo em vista o desenvolvimento de uma imagem dinâmica e atractiva.” (FPB 1:28 a 30)

As soluções sugeridas para a conquista de recursos são, fundamentalmente, soluções a posteriori onde se tenta dar a conhecer aquilo que existe.

### **- Documentação**

Como se pode verificar, as federações na documentação perseguem dois objectivos. Publicam documentos que visam a promoção da organização junto de outras entidades.

“...1995 deveria constituir um ano de viragem na forma como a modalidade se deveria dar a conhecer a segmentos importantes da vida política, empresarial, educacional e desportiva da sociedade portuguesa. (...) publicação do Boletim Notícias do Atletismo (...) a edição do Anuário Estatístico (...) concretizou-se o Guia Estatístico de Pista Coberta de 95. Pretende-se lançar no ano de 96 o Manual de Competições (...) os Guias Estatísticas relativos aos melhores Atletas de Sempre (...). Ainda durante o ano de 1995 (...) publicação da Agenda Atletismo.” (FPA 9:14)

Por outro lado, as federações apostam também na publicação de documentos técnicos dirigidos à formação dos treinadores.

“Iremos ainda publicar regularmente, um Boletim Técnico, visando a informação dos nossos treinadores.” (FPV 1:An8)

### **- Investigação**

Tendo em conta o desenvolvimento da AC, as federações apostam na detecção e selecção de talentos.

“A tendência de todo o desporto moderno é para a redução da idade de orientação para uma modalidade. Portanto a nossa primeira preocupação será detectar de forma orientada, os possíveis talentos em idades ideais...” (FPB 2:3)

“Continuará a ser feita investigação na área de detecção de talentos, que levará à elaboração de tabelas e baterias de testes físicos e técnicos.” (FPV 3:41)

As federações preconizam cada vez mais a noção de selectividade nos jovens praticantes, onde os centros de formação, para a formação dos atletas mais aptos, se assumem como fundamentais no gizar da estratégia.

### **- Instalações**

Em Portugal verifica-se que as grandes infra-estruturas desportivas são construídas, na maior parte das vezes, em ligação às escolas e às autarquias. Neste factor de desenvolvimento as federações acabam por intervir fundamentalmente sensibilizando as entidades responsáveis.

“...fomentar a construção e arrelvamento de campos de futebol, ainda que sem as dimensões oficiais, especialmente destinados ao futebol jovem.” (FPF 7:16/17)



Tendo em conta a necessidade de detecção e selecção de talentos, bem como a preparação dos atletas de AC, as federações reivindicam a criação de centros de formação que ofereçam condições para o enquadramento desportivo e social dos mais aptos.

“...a apresentação de um projecto de criação e dinamização de Centros de Captação e Formação de Praticantes em zonas diferentes do país, surge como uma necessidade natural de dar coerência a toda a estrutura e investimento, resultantes dos projectos de AC 96 e Atlanta 96.” (FPJ 7:3)

### **- Apetrechamento**

Ao nível do apetrechamento são notórias duas preocupações. Por um lado, a aquisição de equipamentos para a gestão, por outro lado, o apetrechamento de equipamentos para a prática desportiva, em especial para a prática da AC.

“Apetrechamento: aquisição de computadores e telefaxes para o serviço da FPB e associações está na sua fase terminal, procedendo-se neste momento à implantação de forma integrada da rede informática FPB/associações.” (FPB 1:3)

“...reapetrechar as associações e os clubes, sobretudo os que estão enquadrados num trabalho conjunto no domínio da AC, de equipamentos (tapetes) de qualidade. Também balanças electrónicas, marcadores (...). Também (...) instrumentos que permitam uma comunicação rápida.” (FPJ 1:25/26)

### **- Apoio aos clubes**

O apoio aos clubes é feito em rubricas como participação em competições (internacionais e nas Regiões Autónomas), pagamento da arbitragem e seguros desportivos e através de estímulos para a melhoria da prática.

“No apoio aos clubes continuámos a privilegiar os que se destacam pela qualidade de trabalho, apoiando-se no pagamento das arbitragens de todas as competições nacionais dos escalões de juniores e cadetes. Em termos gerais comparticipamos no pagamento do seguro desportivo dos praticantes mais jovens de todos os clubes.” (FPB 3:4)

“...3) Apoio aos clubes. Aumentar a qualidade dos nossos praticantes, através de um apoio efectivo à melhoria das condições de prática nos clubes. Estabelecer, dentro do possível, um trabalho de coordenação entre a equipa técnica nacional e os responsáveis técnicos das associações e os clubes.” (FPJ 6:2)

“Incentivos a clubes - Para custear as despesas decorrentes com as deslocações das equipas do continente às RA (...). Para comparticipar as despesas efectuadas pelos clubes nas participações nas provas europeias (...). ...as verbas

provenientes das multas aplicadas aos clubes sem equipas dos escalões de formação, serão distribuídos pelos clubes que só tenham equipas naqueles escalões.” (FPV 4:30)

### - Apoio às associações

As federações têm como missão contribuir activamente para o enquadramento técnico, administrativo e organizativo das estruturas regionais.

“A federação passa a apoiar mais efectivamente as associações através da dotação de meios administrativos e técnicos (...). As associações passam a ter a auto-suficiência que leva ao desenvolvimento das zonas que permite oferecer actividades desde o nível da detecção do talento até ao mais alto nível. (...) Ao nível técnico é criado um lugar de director técnico regional por associação.” (FPA 2:95)

Tendo como objectivo a quantificação da importância atribuída pelas federações às diferentes missões inquiriram-se dirigentes e técnicos através do questionário e os resultados constam do quadro e do gráfico que são agora apresentados.

Quadro 10 – Missão

Indicador	N	Mín	Máx	Méd	SD
Alta competição	70	3	5	<b>4,23</b>	0,68
Quadros competitivos	71	1	5	<b>3,79</b>	0,93
Apoio associações regionais	70	1	5	<b>3,73</b>	1,00
Conquista recursos	69	1	5	<b>3,71</b>	1,01
Formação treinadores	71	1	5	<b>3,70</b>	0,94
Promoção	70	1	5	<b>3,57</b>	0,99
Normas e regras	68	1	5	<b>3,32</b>	1,08
Qualidade gestão	65	1	5	<b>3,12</b>	1,13
Apetrechamento	70	1	5	<b>3,10</b>	1,02
Apoio clubes	69	1	5	<b>3,07</b>	1,11
Instalações	68	1	5	<b>2,88</b>	1,28
Documentação	70	1	5	<b>2,87</b>	1,03
Investigação	65	1	5	<b>2,32</b>	1,08
Formação dirigentes	67	1	5	<b>2,21</b>	1,10
Formação técnicos gestão	64	1	5	<b>2,00</b>	1,06

Nota:

(1) Fonte: questionário.

A análise dos resultados revela que as federações atribuem diferentes importâncias às diversas missões.

Os resultados obtidos permitem apontar a AC como a principal missão. Portanto, os recursos federativos são canalizados em especial para a concretização de projectos que possibilitam o sucesso da AC.

Segundo os dirigentes e técnicos as federações deram uma importância significativa aos quadros competitivos, ao apoio às associações regionais, à conquista de recursos, à formação de treinadores e à promoção.

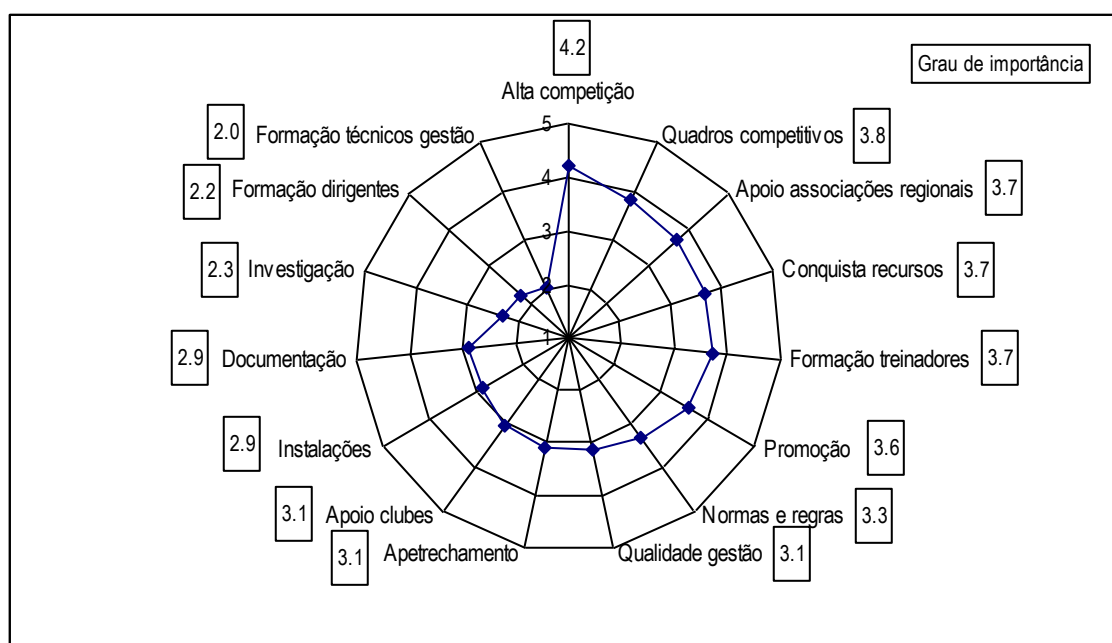


Figura 17 - Missão

Por fim, saliente-se também que as federações concederam pouca importância a missões como a formação de técnicos de gestão e de dirigentes, bem como à investigação.

### **3.3. Forças e fraquezas**

Em qualquer processo de condução organizacional é necessário equacionar os obstáculos e potencializar os aspectos positivos. Nesta óptica, identificou-se um conjunto de forças e fraquezas que fazem parte do imaginário federativo: número de atletas federados e de AC, implantação geográfica, número de clubes, nível de formação de agentes desportivos, participação de voluntários, conflitos, custo das instalações e do apetrechamento, espectadores, património e qualidade da gestão.

#### **- Atletas de AC**

A investigação feita revela que os atletas após terminarem as suas carreiras, com saliência especial para os atletas de AC, não encontram estruturas federativas que possam dar continuidade à sua prática desportiva.

“...a partir do momento em que as pessoas não participam nos quadros competitivos federados deixa de praticar desporto. As federações não proporcionam alternativas de prática a essas pessoas.” (Entrevista: Técnico B)

#### **- Formação de agentes desportivos**

Apesar de se assistir com frequência ao discurso de que a modificação das modalidades exige uma formação intensa dos agentes, verifica-se que uma das fraquezas das modalidades em Portugal é a carência de agentes qualificados.

“Uma observação, mesmo superficial, do atletismo português, revela carências básicas, cuja resolução depende mais do investimento técnico do que do investimento financeiro/material.” (FPA 5:JV:1)

Constata-se que certas federações consideram que o financiamento da Administração Pública Desportiva Central dos cursos propostos não é a melhor via de resolução da formação dos recursos humanos.

“Frequentemente temos manifestado a opinião que o défice de formação não será ultrapassado apenas através da simples realização de cursos pelas federações e do financiamento dos mesmos.” (FPA 4:35)

### **- Qualidade da administração/gestão**

Os dados recolhidos indiciam que o processo de decisão deve ser aperfeiçoado e que há federações que não possuem o número suficiente de técnicos qualificados.

“A federação realiza uma gestão que se pode considerar de navegação à vista. Não existe informação que suporte as tomadas de decisão.” (Questionário: Técnico B)

“O elevado número de administrativos existentes na Federação contrasta com os poucos técnicos existentes.” (Questionário: Técnico E)

### **- Participação de voluntários**

O aumento da complexidade da gestão tem colocado estas organizações perante a insuficiência do trabalho benévolo.

“...agrava-se de certo modo o deficit interno em termos de disponibilidade dos corpos sociais, para o envolvimento em actividades que ultrapassam a mera (boa) gestão dos “negócios” (...). Na verdade, tem-se verificado um aumento sensível das exigências de suporte e apoio a toda a actividade desportiva (...). ...a estrutura amadora directiva da FPN não está longe do limite das suas disponibilidades e não é possível, por diversas razões, a principal das quais económica, reforçar a estrutura humana profissional.” (FPN 4:2)

As federações têm de profissionalizar os seus recursos humanos para terem estruturas mais ágeis perante o aumento dos praticantes, dos quadros competitivos e, em geral, das exigências requeridas pelo desenvolvimento harmonioso das modalidades.

“Torna-se imperioso a evolução da estrutura administrativa (em termos de técnicos de gestão) que permita à Federação não continuar a depender do trabalho dos dirigentes amadores. Como será lógico concluir esta situação não é benéfica para a eficácia do trabalho federativo que muitas vezes depende de dirigentes não só sem tempo, como sem formação.” (Questionário: Dirigente B)

### **- Conflitos**

No que respeita a conflitos nas federações importa salientar as divergências entre os dirigentes amadores e os técnicos profissionais.

“Há uma relutância entre aquele dirigente que desempenha as suas funções de uma forma que podemos considerar amadora e o técnico que exerce a sua profissão. Estas pessoas têm por vezes concepções diferentes. O dirigente é um

indivíduo eleito e está sempre receoso no sentido de tomar esta ou aquela decisão, porque depende dos seus eleitores. O técnico neste caso pensa de uma outra forma.” (Entrevista: Técnico B)

Por outro lado, pode-se considerar as relações entre a federação e as associações como outro ponto crítico. Na realidade, observam-se tanto posições colaborantes como posições difíceis entre estas entidades.

“...associações distritais (...) têm demonstrado algumas dificuldades de desempenho destas competências particularmente reflectindo-se nalgum distanciamento da prestação de serviços e da direcção do desenvolvimento do andebol na sua região.” (FPA 2:3)

“Registou-se a confirmação de uma prática adoptada há já alguns anos e que distingue a nossa modalidade de todas as outras. (...) pensamos que em nenhuma outra há uma participação tão intensa na vida da modalidade, uma informação, um diálogo e um apoio mútuo tão constantes quanto nas relações das associações entre si e destas com a federação.” (FPA 4:16)

As associações regionais de clubes por si não se constituem como pontos fortes ou fracos das modalidades. As associações poderão ter um papel importante no plano regional, onde os dirigentes associativos podem capitalizar apoios essenciais para a implantação das modalidades junto dos autarcas, empresários e representantes da administração escolar.

Outra questão importante que deve ser ponderada ao nível dos conflitos é as relações com os clubes. Na actualidade, os clubes são os grandes responsáveis pela captação e formação inicial da generalidade dos praticantes. No entanto, verifica-se que hoje existem outras hipóteses de crescimento das modalidades. As federações começam a demonstrar apetência por modelos alternativos onde conseguem controlar mais facilmente o processo de formação dos atletas.

“...apoio à criação de centros de formação nos clubes de andebol e de escolas de andebol na rentabilização de meios autárquicos (...) cooperação com o desporto escolar, procurando-se incentivar alternativas que permitam apurar o crescimento.” (FPA 2:2)

“Centro de formação de praticantes - (...). Nova sensibilização junto de todas as associações regionais no sentido de tornar possível a concretização dos centros de formação no contexto de cada região.” (FPV 3:AC16)

### **- Custo das instalações e do apetrechamento**

Para além dos problemas que afectam directamente o desenvolvimento das federações, é necessário equacionar também as fragilidades financeiras dos clubes para suportarem os encargos decorrentes, em especial, do desporto espectáculo.

“Preparar atletas para atingir o alto nível, implica condições que a generalidade dos nossos clubes não podem resolver. ... as soluções para resolver este problema terão de ser encontradas através de um trabalho conjugado com os clubes e outras estruturas que entretanto adiram aos programas, como será o caso de escolas, autarquias, empresas, que entrando em sintonia de meios e de fins poderão ser determinantes para a consecução dos objectivos.” (FPB 2:3)

Perante os graves problemas económicos dos clubes, não é de estranhar que diversos agentes se interroguem sobre a viabilidade de tantas modalidades a competirem no mercado do espectáculo desportivo em Portugal.

### **- Espectadores**

Outro ponto que preocupa as federações é a falta de espectadores, aspecto determinante quando se equaciona o desporto espectáculo. No caso concreto do futebol tem havido nos últimos anos um decréscimo na venda de bilhetes.

“É também com bastante preocupação que continuamos a assistir a um decréscimo na venda de bilhetes, o que obviamente traduz um crescente e preocupante desinteresse relativamente aos campeonatos nacionais, por causas muito diversificadas, e para as quais urge encontrar soluções.” (FPF 5:Int)

### **- Património**

No âmbito do património é de salientar que algumas federações conseguiram finalmente durante o período em análise a aquisição de uma sede social própria.

“A FPV possui uma sede própria, devidamente apetrechada a nível informático e de recursos humanos.” (FPV 4:22)

Do processo de sistematização e quantificação das forças e fraquezas obtiveram-se os resultados que constam do quadro e gráfico seguintes.

Quadro 11 - Forças e fraquezas

Indicador	N	Mín	Máx	Méd	SD
Número atletas federados	69	1	5	<b>3,59</b>	1,15
Número atletas AC	70	1	5	<b>3,57</b>	1,02
Número clubes	70	1	5	<b>3,51</b>	0,95
Formação treinadores	71	1	5	<b>3,35</b>	0,89
Qualidade gestão	70	1	5	<b>3,27</b>	1,03
Património	69	1	5	<b>3,22</b>	1,05
Implantação geográfica	69	1	5	<b>2,97</b>	1,26
Frequência conflitos	66	1	5	<b>2,95</b>	1,35
Custo apetrechamento	71	1	5	<b>2,92</b>	1,15
Participação voluntários	69	1	5	<b>2,84</b>	1,20
Custo instalações	70	1	5	<b>2,50</b>	1,28
Formação técnicos gestão	67	1	4	<b>2,40</b>	0,98
Formação dirigentes	69	1	4	<b>2,32</b>	0,88
Número espectadores	71	1	5	<b>2,11</b>	1,01

Nota:

(1) Fonte: questionário.

(2) No questionário utilizou-se nesta questão uma escala de magnitude cinco em que 1 representa um ponto fraco e 5 um ponto forte.

Os resultados conseguidos na componente forças e fraquezas permitem concluir que, de um modo global, existem factores considerados forças e outros fraquezas. Há também a destacar que se obtiveram parâmetros de dispersão mais elevados nos indicadores implantação geográfica, custo das instalações e frequência de conflitos, o que, provavelmente, indicia diferenças significativas entre as federações.



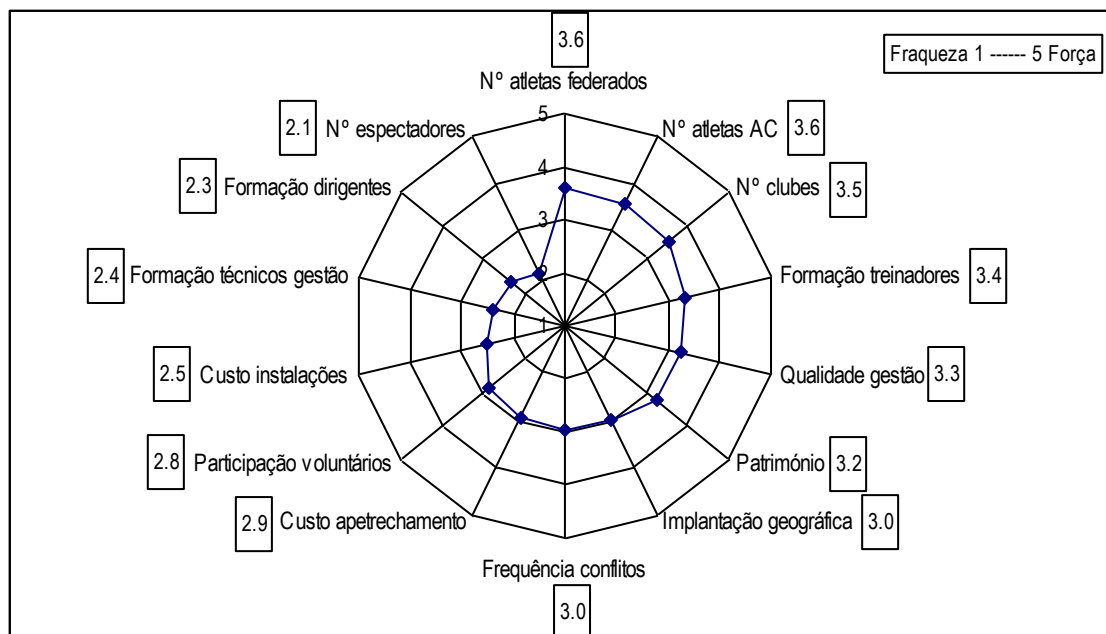


Figura 18 - Forças e fraquezas

O gráfico permite afirmar que as federações tendem a assumir o número de atletas federados e de AC, o número de clubes, a formação de treinadores, a qualidade da gestão e o património como os pontos mais fortes. Por sua vez, as mesmas federações consideram que o custo das instalações, o número de espectadores e o nível de formação de técnicos de gestão e dos dirigentes são fraquezas organizacionais.

### 3.4. Oportunidades e ameaças

No âmbito da dimensão análise estratégica identificaram-se as seguintes oportunidades e ameaças: resultados desportivos internacionais, financiamento do Estado, visibilidade das modalidades nos meios de comunicação, imagem das modalidades junto dos jovens, aquisição de patrocínios, organização de eventos desportivos internacionais, cooperação com outras organizações, e representatividade nos órgãos internacionais da modalidade.

### **- Resultados desportivos internacionais**

A obtenção de títulos nas competições internacionais confere às federações força negocial perante os fornecedores, com especial relevo junto do Estado.

“Pelo seu riquíssimo historial, o hóquei patins pode ufanar-se de ser a única modalidade portuguesa que luta sempre por um título em todas as competições internacionais em que participa.” (FPP 3:5)

### **- Financiamento do Estado**

O financiamento do Estado assume-se como gerador de oportunidades de desenvolvimento ou, pelo contrário, pode funcionar como ameaça quando são canalizados recursos longe dos julgados necessários.

“...verifica-se que todas elas tentam ganhar cota de mercado, isto é, quanto maior for a implantação da modalidade mais a federação pode reivindicar dos poderes públicos.” (Entrevista: Técnico B)

“O Estado, Administração Central e Administração Local não têm oferecido as instalações, os meios financeiros e os meios materiais necessários à prática desportiva.” (FPA 2:7/8)

A atribuição tardia e irregular dos apoios financeiros pela Administração Pública Desportiva Central tem gerado descontentamento e impede, do ponto de vista das federações, uma maior racionalidade na sua utilização. Esta situação prejudica em larga medida o bom desenrolar das actividades programadas reflectindo-se, por exemplo, na vida das associações e no pagamento dos subsídios aos atletas de AC.

“O contrato-programa, (...) só foi assinado em Julho. Isso implicou que quer a federação, quer as associações, ficassem sem saber com o que poderiam contar para o ano em curso.” (FPJ 5:5)

A AC é cada vez mais equilibrada, consumidora de recursos financeiros e organizativos, exigindo uma disponibilidade a tempo inteiro dos seus intervenientes, o que tem levado a Administração Pública a intervir com verbas regulares e através do apoio directo à preparação olímpica.

“Naturalmente, algumas medidas programáticas têm assumido carácter excepcional, o que encontra justificação nas variações do quadro competitivo internacional. Uma destas medidas, citando o que mais impacto positivo gerou nos últimos tempos, foi, sem qualquer dúvida, o projecto de preparação olímpica (PREPOL).” (FPA 10:1)

Para além do financiamento directo das federações, outras questões de extrema importância são os recursos humanos e as instalações. O Estado argumenta que tem incentivado as federações a terem quadros próprios, mas na verdade, constata-se que, com algumas excepções, se vive de professores de educação física requisitados ao Ministério da Educação.

“O Instituto tem incentivado as federações a terem os seus próprios quadros. Por vezes a este respeito também se nota uma certa resistência por parte dos técnicos, que são docentes, em assumirem o risco de irem para as federações sem serem requisitados. Não nos podemos esquecer que em caso de maus resultados são os técnicos os primeiros a serem responsabilizados.” (Entrevista: Técnico B)

Ainda no que diz respeito ao financiamento do Estado, no caso das instalações e do apetrechamento, as federações afirmam que o Estado tem comprometido o desenvolvimento das modalidades, em especial da AC, por não investir o suficiente.

“...o confronto com outras solicitações, bem mais próximas dos jovens (...) são aspectos condicionantes de relevo, mais a mais quando o apetrechamento desportivo é pouco atraente e muitas vezes distante dos locais de habitação e de horários inadequados.” (FPA 2.2)

“Várias vezes apresentamos o nosso projecto “Centros de Formação”. Igual número de vezes fomos obrigados a cancelar a iniciativa. Lamentavelmente, o desporto português carece das condições materiais mínimas (...). Quando se fala em apoio à AC ou à preparação olímpica tudo se resume a meios financeiros investidos nas bolsas mensais dos atletas, nas despesas contraídas com as deslocações para as competições e nas acções básicas de preparação.” (FPA 8:9)

“A natação sincronizada e os saltos (...) têm-se desenvolvido mais lentamente de acordo com as disponibilidades de piscinas existentes para a sua prática.” (FPN 9:1)

As federações reclamam uma Administração Pública Desportiva mais actuante em determinados domínios.

“...assumido com clareza que, no nosso sistema desportivo, nada de excepcional poderá ser mantido se se mantiver a tendência liberalizante dos últimos tempos

do desporto nacional. (...): formação de quadros, uniformização de critérios para a AC e investigação deverão ser coordenadas pela administração pública, assegurando-se os mecanismos de participação das federações.” (FPA 10:1)

#### **- Visibilidade mediática**

As modalidades, com excepção do futebol, geridas pelas federações da amostra têm uma fraca visibilidade nos meios de comunicação. Na prática, fala-se mesmo de uma comunicação social de raiz e natureza futebolística, o que coloca sérios problemas na aquisição de patrocínios.

“Infelizmente o Andebol não consegue ainda ter o efeito mediático de outros desportos...” (FPA 4:20)

“Apesar do salto havido em 1993 em termos de comunicação nos media, ainda não fomos capaz de sensibilizar (...) a televisão.” (FPN 4:2)

Em alguns casos, a alteração do mercado televisivo em Portugal forneceu novas oportunidades para a visibilidade de modalidades.

“Foi nesse sentido que fizemos todos os esforços para conseguir penetrar na área da televisão aproveitando até a “guerra” das audiências e pensamos tê-lo conseguido com inteiro êxito.” (FPP 4:31)

#### **- Imagem das modalidades junto dos jovens**

Os dados recolhidos indicam que as modalidades desportivas encontram uma boa receptividade junto dos jovens. Neste aspecto particular, as federações têm aqui um terreno fértil de oportunidades para o progresso das suas modalidades.

“...nas camadas mais jovens, um crescente interesse pela prática da natação...” (FPN 1:18)

“No actual contexto da modalidade, quer a nível nacional ou internacional, pode depreender-se que o interesse pelo hóquei patins registou uma subida (...) o aparecimento do escalão feminino é o vector mais recente...” (FPP 3:3)

#### **- Aquisição de patrocínios**

As federações apresentam dificuldades na aquisição de patrocínios, com excepção da FPF, salientando-se como factores impeditivos a escassa visibilidade televisiva das modalidades e o deficiente quadro legislativo sobre o mecenato.

“...a excessiva carga fiscal que recai sobre as empresas é um impedimento ao funcionamento eficiente do sistema desportivo que devido à incapacidade do Estado de legislar nesta matéria obriga o sistema desportivo a uma dependência continuada da administração pública.” (FPA 2:74)

#### **- Organização de eventos desportivos internacionais**

A análise dos programas de actividades e dos relatórios e contas demonstra que as federações têm apostado na organização de eventos desportivos internacionais como oportunidades de desenvolvimento das modalidades.

#### **- Cooperação com outras organizações**

As federações têm mantido relações com outras organizações, cabendo desde já salientar a cooperação existente entre elas para a resolução de problemas imediatos, o que acontece formalmente através da Confederação do Desporto de Portugal e do Comité Olímpico de Portugal.

“Nota-se também da parte das federações, sobretudo quando estão em jogo interesses comuns, que neste momento elas têm uma maior disposição para conseguirem alguns entendimentos. Por exemplo ao nível do COP, as federações conseguem alguns entendimentos no sentido de fazer vingar pontos comuns. Ao nível da Confederação as federações conseguiram, pelo menos numa fase inicial, resolver o problema do seguro desportivo dos praticantes e agora tiveram algum entendimento no sentido de encontrar uma solução comum para os custos nas participações nacionais ao nível das viagens. Agora em relação a projectos de desenvolvimento penso que não chegaram aí.” (Entrevista: Técnico B)

Na cooperação é também de realçar um conjunto de sinergias organizacionais que possibilitem oportunidades de desenvolvimento, como protocolos com o desporto escolar (divulgação das modalidades) e projectos com as Faculdade de Educação Física e de Desporto (investigação e desenvolvimento) e com as autarquias (divulgação e organização de eventos).

Devido ao novo enquadramento jurídico das competições profissionais, a FPF e FPB têm de negociar com as respectivas ligas de clubes para poderem fazer face às quebras de receita.

“Pela primeira vez, a organização financeira dos campeonatos nacionais da I divisão e II divisão de honra foi, por força da Lei, atribuída ao organismo

autônomo, daí decorrendo uma quebra acentuada das receitas da FPF.” (FPF 5:Int)

“O campeonato profissional e a passagem de todas as competências para a liga, veio provocar um profundo golpe financeiro, particularmente na FPB e nas associações de maior implementação (...) receitas das inscrições de jogadores, das equipas e da realização de jogos foram perdidas.” (FPB 6:5)

O quadro e o gráfico seguintes apresentam os resultados obtidos com o questionário em matéria de oportunidades e ameaças.

Quadro 12 - Oportunidades e ameaças

Indicador	N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados desportivos internacionais	71	2	5	<b>4,04</b>	0,76
Organização eventos internacionais	71	1	5	<b>4,03</b>	0,89
Representatividade internacional	70	1	5	<b>3,93</b>	1,00
Cooperação organizações	70	1	5	<b>3,39</b>	0,93
Imagem nos jovens	71	1	5	<b>3,35</b>	0,94
Financiamento Estado	69	1	5	<b>3,25</b>	0,84
Visibilidade mediática	71	1	5	<b>2,54</b>	1,15
Patrocínios	71	1	5	<b>2,46</b>	0,96

Nota:

(1) Fonte: questionário.

(2) No questionário utilizou-se nesta questão uma escala de magnitude cinco em que 1 representa uma ameaça e 5 uma oportunidade.

A caracterização feita pelos dirigentes e técnicos permite concluir que as principais oportunidades para o desenvolvimento das federações residem nos resultados desportivos internacionais alcançados recentemente, na organização de eventos internacionais e na representatividade nos órgãos internacionais das modalidades.

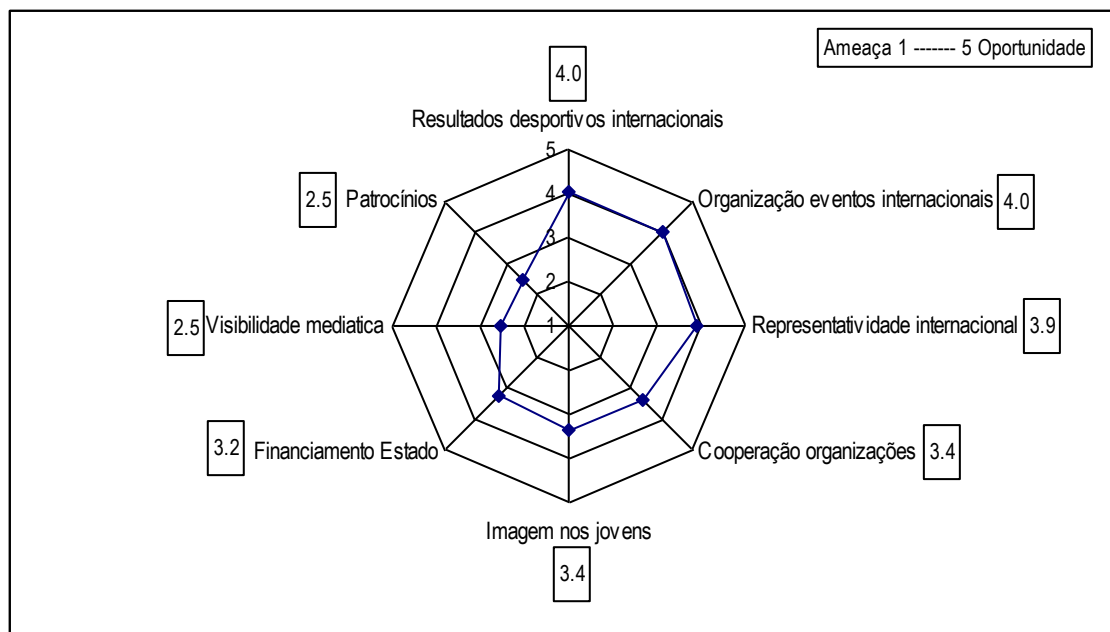


Figura 19 - Oportunidades e ameaças

No que respeita às ameaças os resultados indicam que a falta de patrocínios e a reduzida visibilidade mediática são os aspectos que mais comprometem o desenvolvimento das respectivas modalidades desportivas. Observando-se os valores do desvio padrão, concluiu-se que é no indicador visibilidade mediática que existem as diferenças mais significativas entre as modalidades representadas pelas federações da amostra.

#### 4. Natureza da decisão

Serão analisados de seguida os resultados referentes à dimensão natureza da decisão de acordo com as componentes definidas no modelo de análise.

## 4.1. Responsabilidade

Na componente responsabilidade definiu-se um conjunto de indicadores que traduzem os agentes e as entidades que estão directa ou indirectamente envolvidos na condução das federações. A aplicação do questionário permitiu a quantificação da importância dos indicadores e os resultados constam do quadro e do gráfico que a seguir se apresentam.

Quadro 13 - Responsabilidade da decisão

Indicador	N	Mín	Máx	Méd	SD
Presidente	68	2	5	<b>4,13</b>	0,87
Dirigentes Direcção	68	2	5	<b>3,78</b>	0,80
Director técnico	65	1	5	<b>3,54</b>	1,08
Estado	70	1	5	<b>3,53</b>	1,18
Treinadores	70	1	5	<b>3,17</b>	1,16
Atletas AC	70	1	5	<b>3,14</b>	1,22
Associações regionais	68	1	5	<b>2,71</b>	1,15
Liga clubes	15	1	4	<b>2,67</b>	1,01
Clubes	69	1	5	<b>2,55</b>	1,17
Atletas federados	70	1	5	<b>2,53</b>	1,18
Comunicação social	70	1	5	<b>2,44</b>	1,13
Patrocinadores	70	1	5	<b>2,39</b>	1,10
Secretário geral	59	1	5	<b>2,34</b>	1,21
Autarquias	69	1	5	<b>2,28</b>	1,21
Entidades prestadoras serviços	68	1	5	<b>1,99</b>	1,02

Nota:

(1) Fonte: questionário.

(2) O indicador liga refere-se apenas à FPB e à FPF.

(3) A FPV não tem secretário geral.

(4) A FPF não tem director técnico

Os agentes inquiridos perspectivam a decisão estratégica a partir, essencialmente, das influências exercidas pela coligação interna onde se destaca em especial o papel desempenhado pelo presidente. Os resultados obtidos indicam também



que na coligação interna os dirigentes, os directores técnicos e os treinadores têm uma importância preponderante na decisão.

A coligação externa é formada por uma diversidade de entidades, sendo de salientar as influências significativas na decisão do Estado e a influência fraca dos patrocinadores. A situação dos patrocinadores não é de estranhar e confirma o seu papel pouco actuante no apoio às federações.

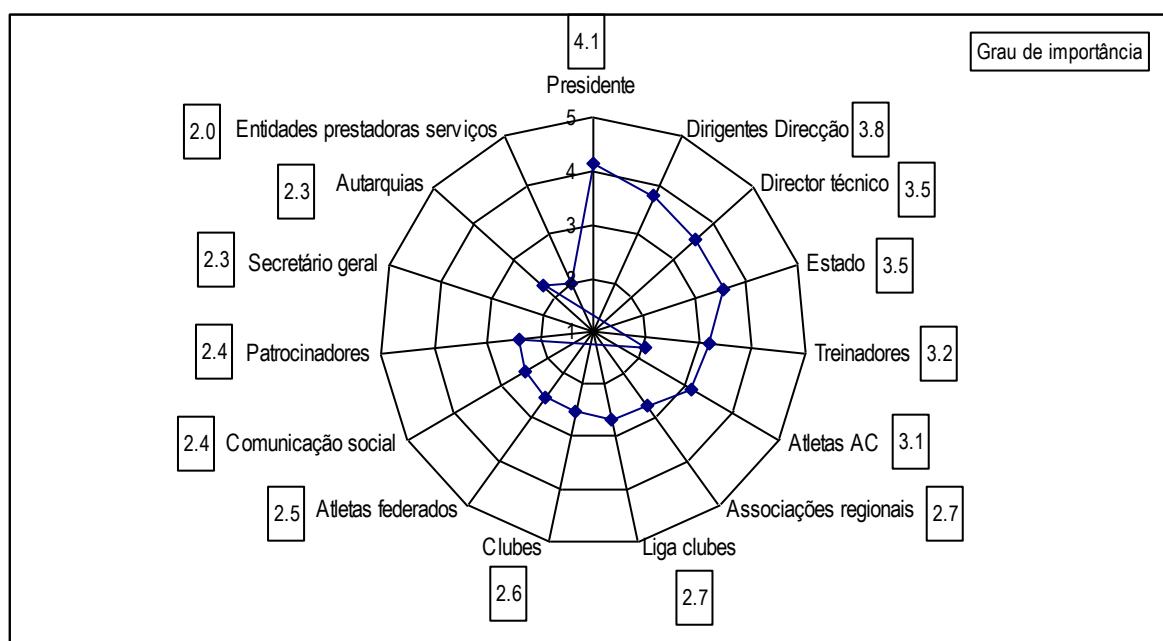


Figura 20 - Responsabilidade da decisão

Verifica-se também que os atletas de AC possuem um peso bastante significativo na decisão estratégica ao contrário daquilo que se esperaria da acção das associações regionais e dos clubes. Na verdade, os eleitores dos órgãos sociais das federações acabam por influenciar pouco a decisão.

## **4.2. Lógica**

Na componente lógica da decisão determinou-se um conjunto de indicadores que suportam o porquê da decisão estratégica.

### **- Eficiência da gestão**

Verifica-se que as federações utilizam o discurso da racionalidade económica para justificarem a decisão. Dentro desta lógica, como se pode observar, fala-se da rigorosa gestão.

“Os actuais corpos gerentes fizeram ponto de honra na gestão rigorosa e transparente dos meios ao dispor da federação.” (FPJ 5:6)

“A preocupação de uma execução orçamental rigorosa foi uma constante que desde logo caracterizou o exercício.” (FPV 2:18)

### **- Interesse político**

O interesse político é uma lógica decisional que, de uma forma ou de outra, condiciona a afectação dos recursos federativos, a decisão passa a estar subordinada à conjugação de interesses. Neste contexto, observa-se o discurso que defende a aproximação aos eleitores e, simultaneamente, fala-se das dificuldades que são colocadas pelos seus interesses.

“As relações da federação com as associações mereceram da nossa parte um carinho especial. São elas que detêm um papel importantíssimo no desenvolvimento da patinagem como entidades aglutinadoras dos clubes. (...). Mas também não podemos esquecer os clubes que sendo a base da pirâmide, justificam a existência das associações e federação.” (FPP 4:28)

“Uma coisa que impede as federações de pensarem mais em termos estratégicos é estarem sujeitas à situação de eleição dos seus corpos gerentes. Há uma grande pressão das estruturas intermédias, das associações, para a obtenção de recursos.” (Entrevista: Técnico B)

Dentro da lógica política a decisão assume-se como um acto meramente circunstancial segundo os interesses em jogo, onde os agentes utilizam fontes de poder para reduzirem a incerteza dos resultados.

#### **- Acaso**

De acordo com os dados recolhidos, pode concluir-se que o acaso é assumido como um factor que influencia os resultados alcançados.

“Estar num projecto olímpico significa entrar numa fase de apuramento, (...), onde os factores aleatórios dos jogos desportivos têm um papel importante, não desprezável na forma de avaliação final.” (FPA 6:10)

Perante o facto, o problema reside na avaliação do valor dos factores aleatórios e na oportunidade com que esta lógica pode ser utilizada para se justificarem resultados.

#### **- Resultados desportivos**

Como não podia deixar de ser os resultados desportivos determinam a afectação dos recursos. Estamos, pois, perante a lógica tradicional do funcionamento das organizações de desporto, onde os resultados nas competições, ao serem encarados como transcendentais, têm uma importância crucial na decisão estratégica.

“...noção do papel transcendente que a classificação desportiva desempenhará em todo o processo.” (FPA 1:14)

#### **- Costume ou hábito versus adaptação às alterações ambientais**

As federações vivem o confronto entre a tradição e a modernização da oferta das actividades desportivas pautada por novas preferências e anseios.

“As alterações a implementar para a continuidade do progresso exigem mudanças substanciais e questionam estatutos e “antiguidades e tradição” de quem foi mola de desenvolvimento num passado recente.” (FPA 6:10)

É preciso verificar até que ponto as opções do passado condicionam a decisão das federações e qual a importância que é dada à mudança em prol das alterações ambientais.

Através da aplicação do questionário quantificou-se a importância dos diferentes indicadores da componente lógica da decisão, cujos resultados constam do quadro e do gráfico que se expõem de seguida.

Quadro 14 - Lógica da decisão

Indicador	N	Mín	Máx	<b>Méd</b>	SD
Resultados desportivos	70	1	5	<b>4,10</b>	0,83
Apoio atleta	70	1	5	<b>3,64</b>	0,91
Eficiência gestão	69	1	5	<b>3,42</b>	0,95
Interesse político	68	1	5	<b>2,69</b>	1,13
Adaptação ambiental	67	1	5	<b>2,66</b>	1,11
Costume	67	1	5	<b>2,22</b>	1,03
Acaso	67	1	4	<b>1,48</b>	0,74

Nota:

(1) Fonte: questionário.

A análise do quadro permite concluir que a decisão das federações se subordina, no essencial, à obtenção de resultados desportivos, o que passa obviamente pelo apoio aos atletas. Apesar de ser muitas vezes difícil conciliar resultados com a eficiência na gestão, este indicador surge, à luz dos resultados obtidos, também, como um importante indicador explicativo da decisão.

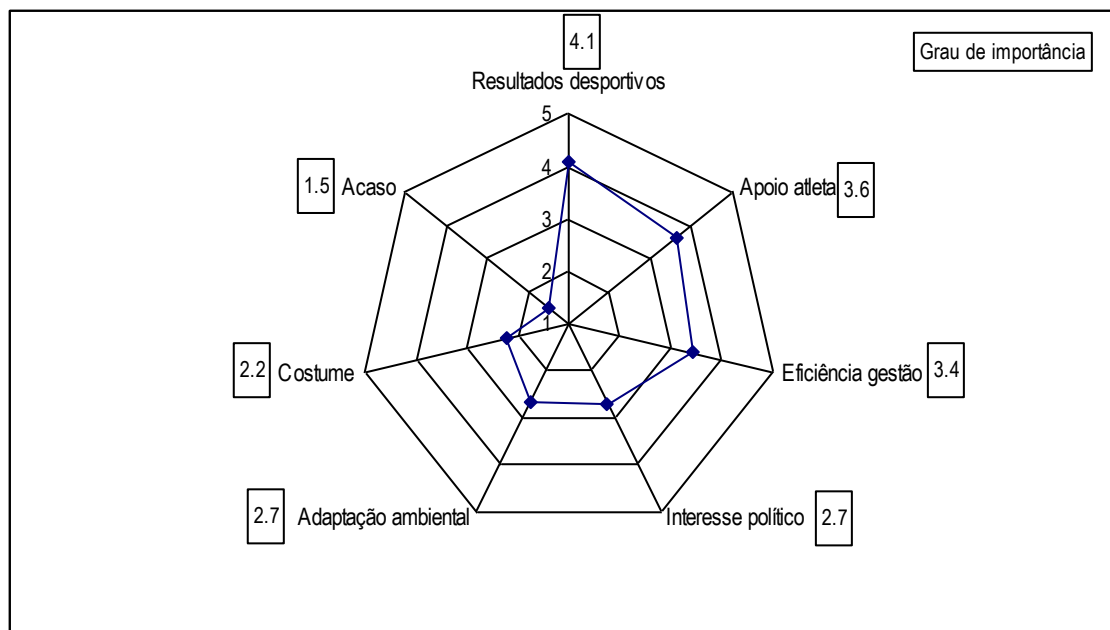


Figura 21 - Lógica da decisão

Acrescente-se ainda que os resultados indicam que no seio das federações o acaso não é um factor que caracteriza de forma significativa a natureza da decisão.

### 4.3. Conflitos

Na descrição da componente conflitos considerou-se o domínio dos conflitos, as entidades e os agentes envolvidos e os factos explicativos.

#### - Domínio dos conflitos

Verifica-se que os conflitos decisoriais podem ocorrer em diferentes domínios, como seja, o desportivo, o político, o disciplinar e o administrativo.

Devido às características das modalidades, como é o caso da especificidade dos desportos colectivos, torna-se muito difícil objectivar a decisão partindo de critérios lógicos e racionais.

“É sempre importante realçar os cuidados a ter com a avaliação nos desportos colectivos, onde os factores de evolução são mais complexos (...) e as possibilidades de progressão - comparação - obtenção de resultados são demasiado selectivas.” (FPA 5:1)

Por vezes, os conflitos surgem e desenvolvem-se devido às questões do poder. Neste caso, a decisão será a que serve a conquista do poder, interessando apenas a derrota dos opositores.

“Relações internas - Embora tenhamos sofrido algumas quebras ou baixas, que foram a excepção e que transportaram para o exterior uma discussão despropositada, que não foram capazes de ter no seio da direcção e que acabaram por contribuir para algumas dificuldades no plano institucional.” (FPP 2:13)

Os conflitos podem ocorrer no âmbito das questões disciplinares, a partir de diferentes interpretações dos acontecimentos.

“Durante o ano de 93 não se registou um único caso disciplinar merecedor de inquérito ou de instauração de processo disciplinar.” (FPA 4:25)

Outro domínio de conflitos que foi considerado tem a ver com as questões administrativas, que no essencial traduzem em termos operacionais as opções estratégicas, como é o caso dos recursos humanos.

“Para atingirmos os objectivos a que nos propomos, sentimos a necessidade de mais dois técnicos a trabalhar na federação a tempo inteiro e em regime de requisição.” (FPV 3:43)

A utilização do questionário permitiu a obtenção dos resultados que se apresentam seguidamente.

Quadro 15 - Domínios de conflito na decisão

Indicador	N	Mín	Máx	Méd	SD
Decisões desportivas	65	1	3	<b>1,89</b>	0,56
Decisões disciplinares	61	1	3	<b>1,77</b>	0,64
Decisões administrativas	63	1	3	<b>1,68</b>	0,61
Decisões políticas	57	1	3	<b>1,60</b>	0,70

Nota:

(1) Fonte: questionário.

A observação do quadro e do gráfico permite dizer que nas federações ocorrem alguns conflitos decisoriais no domínio desportivo, disciplinar, administrativo e político.

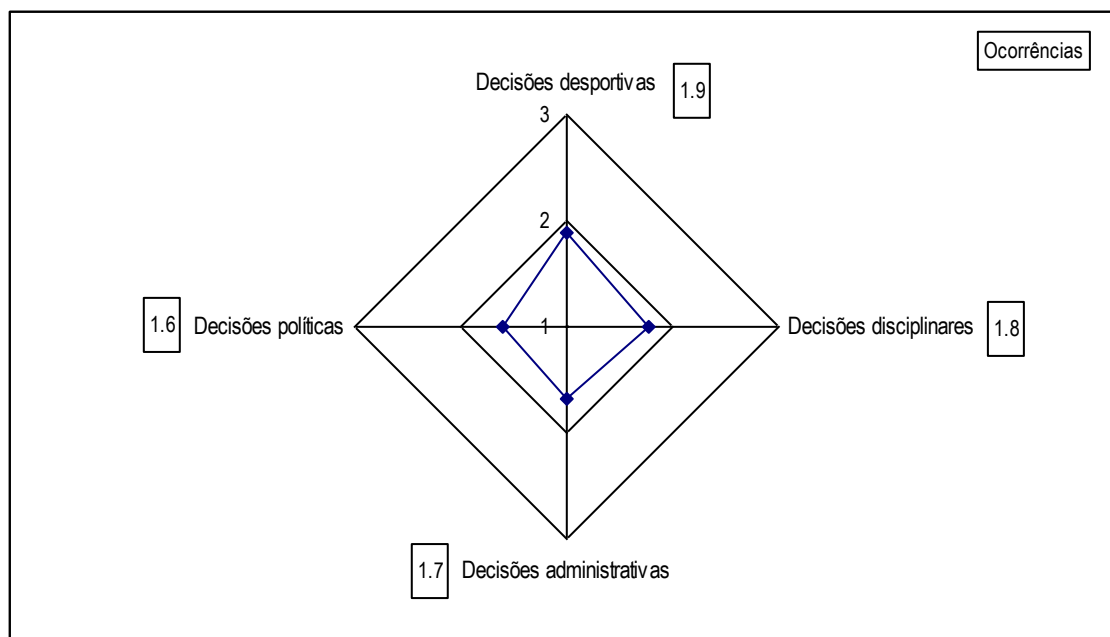


Figura 22 - Domínios de conflito na decisão

### - Entidades envolvidas nos conflitos

Utilizou-se o questionário para se poder especificar os possíveis conflitos tidos pelas federações com as entidades que influenciam a decisão e os resultados encontram-se no quadro e no gráfico que se seguem.

Quadro 16 - Nível de conflitualidade com entidades na decisão

Indicador	N	Mín	Máx	Méd	SD
Clubes	62	1	3	<b>1,81</b>	0,50
Liga clubes	14	1	3	<b>1,79</b>	0,67
Comunicação social	63	1	3	<b>1,73</b>	0,60
Associações regionais	60	1	3	<b>1,72</b>	0,61
Estado	60	1	3	<b>1,38</b>	0,55
Entidades prestadoras serviços	58	1	3	<b>1,36</b>	0,55
Patrocinadores	57	1	2	<b>1,12</b>	0,33
Autarquias	59	1	2	<b>1,12</b>	0,32

Nota:

(1) Fonte: questionário.

O quadro permite afirmar que as federações tiveram algumas vezes conflitos com clubes, liga de clubes, comunicação social e associações; poucos conflitos com o Estado e com as entidades prestadoras de serviços; raros conflitos com patrocinadores e autarquias.

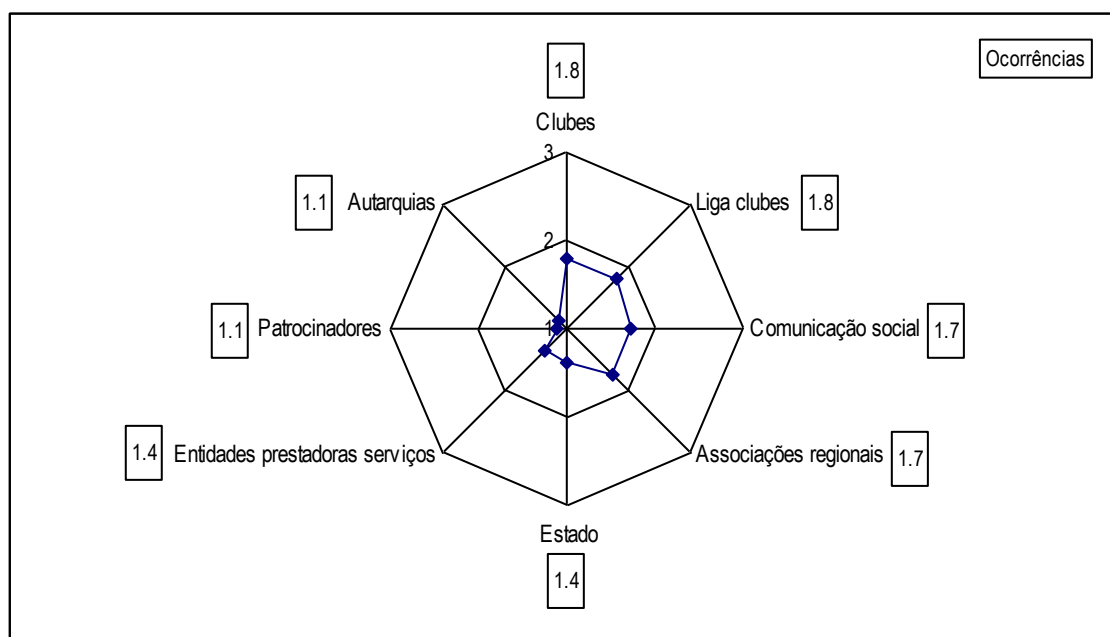


Figura 23 - Nível de conflitualidade com entidades na decisão



A análise documental revela que as federações se referem com frequência a conflitos com o Estado, originados normalmente pelas questões do financiamento.

“A FPN tem vivido uma situação de desencanto quanto ao grande diferencial que tem existido entre a proposta orçamental anualmente apresentada ao INDESP e o que tem recebido.” (FPN 6:2F)

Pela especificidade do acontecimento é de salientar a perda do Estatuto de Utilidade Pública pela FPF por não ter aprovado as alterações estatutárias dentro dos prazos legais.

“Viveu a FPF durante este exercício um período extremamente complexo. Perdemos o Estatuto de Utilidade Pública Desportiva, no fim do exercício 1993/94 (30 de Junho), só o recuperando no princípio do exercício 1995/96. As consequências económicas e financeiras desta situação estão espelhadas nos resultados negativos que o actual relatório apresenta.” (FPF 3:Int)

#### **- Agentes envolvidos nos conflitos**

O questionário permitiu determinar o nível de conflitualidade existente entre os agentes desportivos que intervêm na decisão e os resultados apresentam-se no quadro e gráfico constituídos para o efeito.

Quadro 17 - Nível de conflitualidade entre agentes na decisão

Indicador	N	Mín	Máx	<b>Méd</b>	SD
Dirigentes vs técnicos	63	1	3	<b>1,81</b>	0,56
Técnicos vs técnicos	59	1	3	<b>1,75</b>	0,57
Dirigentes vs dirigentes	60	1	3	<b>1,65</b>	0,57
Dirigentes vs atletas	62	1	2	<b>1,61</b>	0,49
Técnicos vs atletas	60	1	2	<b>1,58</b>	0,49
Atletas vs atletas	53	1	3	<b>1,49</b>	0,54
Dirigentes vs administrativos	58	1	2	<b>1,40</b>	0,49
Administrativos vs administrativos	51	1	2	<b>1,39</b>	0,49
Técnicos vs administrativos	61	1	2	<b>1,36</b>	0,48

Nota:

(1) Fonte: questionário.

Verifica-se que os conflitos nas federações envolvem principalmente os agentes que mais influenciam a decisão: dirigentes e técnicos.

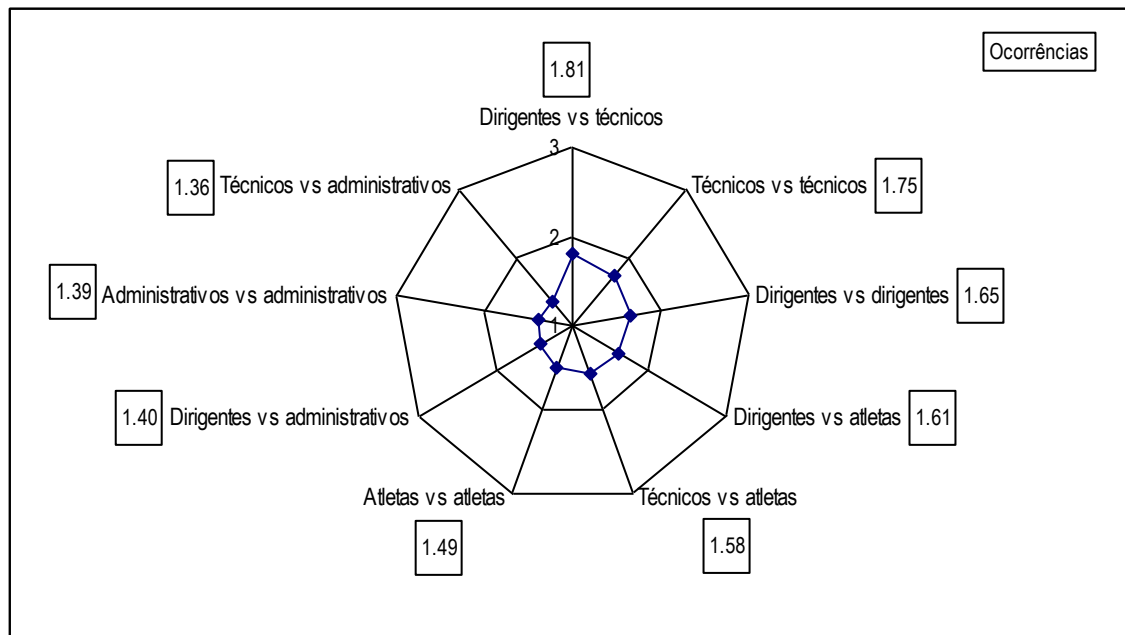


Figura 24 - Nível de conflitualidade entre agentes na decisão

Pode-se considerar um nível intermédio de conflitualidade onde intervêm os atletas e um outro nível, onde os conflitos raramente acontecem, que se caracteriza pela presença do pessoal administrativo.

#### - Factos explicativos dos conflitos

Os factos explicativos dos conflitos foram especificados e quantificados através do questionário como se pode observar no respectivo quadro e gráfico.

Quadro 18 - Factos explicativos dos conflitos na decisão

Indicador	N	Mín	Máx	Méd	SD
Questões técnicas	62	1	5	<b>2,92</b>	1,08
Poder	61	1	5	<b>2,57</b>	1,18
Defesa direitos	62	1	5	<b>2,53</b>	1,09
Questões pessoais	60	1	5	<b>2,47</b>	1,13
Ideologia	58	1	4	<b>1,76</b>	0,79

Nota:

(1) Fonte: questionário.

A observação do quadro e do gráfico permite verificar que as questões técnicas são o facto que mais importância tem na ocorrência dos conflitos. Tal situação poderá não ser estranha à coabitação de agentes com formações muito diferenciadas.

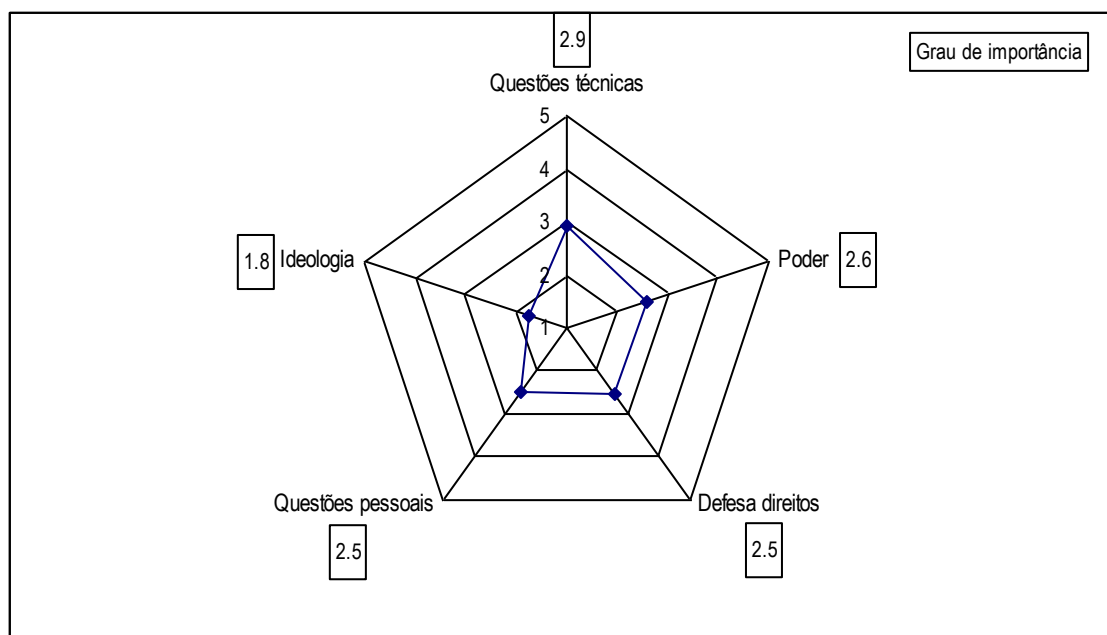


Figura 25 - Factos explicativos dos conflitos na decisão

Por outro lado, nota-se também que o poder, a defesa de direitos e as questões pessoais são importantes na ocorrência dos conflitos, o que remete a decisão para lógicas que pouco têm a ver com o desenvolvimento das próprias organizações.

#### **4.4. Estrutura**

A componente estrutura da dimensão natureza da decisão foi caracterizada quanto à centralização, formalização e especialização.

##### **- Centralizada versus descentralizada**

A decisão estratégica das federações tende a ser centralizada e a respectiva operacionalização só é possível pela colaboração de vários agentes e entidades, como os clubes e as associações regionais.

“Uma estrutura directiva altamente centralizada nas decisões e imensamente descentralizada na operacionalização dos programas e acções. A inclusão de um gabinete do Presidente (presidente da FPA, secretário geral e DTN) que dirige e orienta toda a acção da federação, sendo o garante da coerência do desenvolvimento decidido e implementado.” (FPA 7:15)

##### **- Formal versus informal**

Observa-se que a decisão estratégica tem evoluído no sentido da formalização das relações entre os diversos intervenientes.

“De Barcelona para Atlanta as pessoas envolvidas no processo foram mais responsáveis, houve a assinatura de contratos (atletas, técnicas e federações), mais informação a circular, comprometimento das pessoas em determinados momentos do processo e isso deu uma maneira de estar diferente de todos os agentes.” (Entrevista: Técnico A)

“Objectivos atingidos e estratégia seguida - (...). Ao nível das associações regionais a alteração do sistema de funcionamento, condicionando-se em parte à apresentação e concretização de projectos de desenvolvimento, provocou uma evolução qualitativa das mesmas.” (FPV 4:21)

### **- Especializada versus não especializada**

O aumento substancial das actividades internacionais e nacionais e o lançamento de novos projectos têm levado à profissionalização e especialização dos agentes desportivos das federações.

“Constituição da estrutura técnica da FPB - DTN, coordenador da ENB, coordenador da área captação e fomento, assessor do DTN; directores técnicos regionais; equipa técnica das selecções nacionais e conselho nacional de formadores.” (FPB 6:30)

“O nível atingido pelo judo já não se compadece com amadorismo. Para se atingirem os objectivos ambicionados pelo judo português têm que se aplicar conhecimentos técnicos e científicos de alto nível. Por tudo isto, surgiu a equipa técnica multidisciplinar com especialistas nas diversas áreas da ciência desportiva.” (FPJ 8:18)

Tendo em conta as exigências crescentes da AC de recursos humanos especializados, o Estado tem apoiado a criação de equipas multidisciplinares.

“Nós quisemos que as federações mantivessem equipas multidisciplinares, onde para além do tradicional treinador conseguissem atrair outros especialistas quer seja na área da psicologia ou por exemplo na área da nutrição. Felizmente que as federações se mostraram receptivas.” (Entrevista: Técnico B)

Tomando como referência as diferentes missões, as federações têm criado no seu seio estruturas orgânicas que respondam às exigências concretas, como é o caso da AC, da promoção ou da formação.

“Na FPB existe desde Outubro de 1991 uma estrutura vocacionada para os problemas da formação de agentes da modalidade designada por Escola Nacional do Basquetebol (ENB) devidamente aprovada pelo Congresso Federativo.” (FPB 3:7)

“A recém criada Comissão Nacional de Apoio ao Alto Rendimento está a permitir melhoria considerável na articulação dos programas e coordenação dos interesses, por vezes naturalmente diferentes, dos vários intervenientes.” (FPN 3:101)

“...criámos um Gabinete de Voleibol para as Escolas, com o objectivo de ajudar na formação e informação dos professores.” (FPV 8:3)

Verifica-se também a especialização das estruturas orgânicas do sector federado (federação, associações e clubes), concretamente na AC e na organização dos quadros competitivos.

“FPA encetou um programa de trabalho nas selecções (...) onde a parte inicial da participação se devia a uma conjugação entre os clubes (captação e iniciação à modalidade) e as associações (detecção, iniciação ao trabalho e promoção).” (FPA 1:8)

“O quadro competitivo do atletismo está estruturado em 4 níveis (...). As provas locais são organizadas por clubes e organizações locais sem uma interferência ou empenhamento directo das associações embora tenham o reconhecimento associativo incluindo algum apoio (...). As provas distritais ou inter-distritais têm o envolvimento directo de uma ou mais associações (...). As provas nacionais (...) organizadas pela FPA (...). As provas internacionais (...) para onde são dirigidos os melhores atletas nacionais.” (FPA 2:65/66)

A aplicação do questionário possibilitou a obtenção de um conjunto de resultados nos indicadores seleccionados para a caracterização da componente estrutura da decisão.

Quadro 19 - Estrutura da decisão

	N	Mín	Máx	<b>Méd</b>	SD
Formal	71	2	5	<b>3,77</b>	0,92
Especializada	71	1	5	<b>2,66</b>	1,03
Centralizada	71	1	5	<b>2,63</b>	1,17

Nota:

(1) Fonte: questionário.

Perante os resultados alcançados, o facto mais saliente diz respeito ao elevado grau de formalismo na decisão.

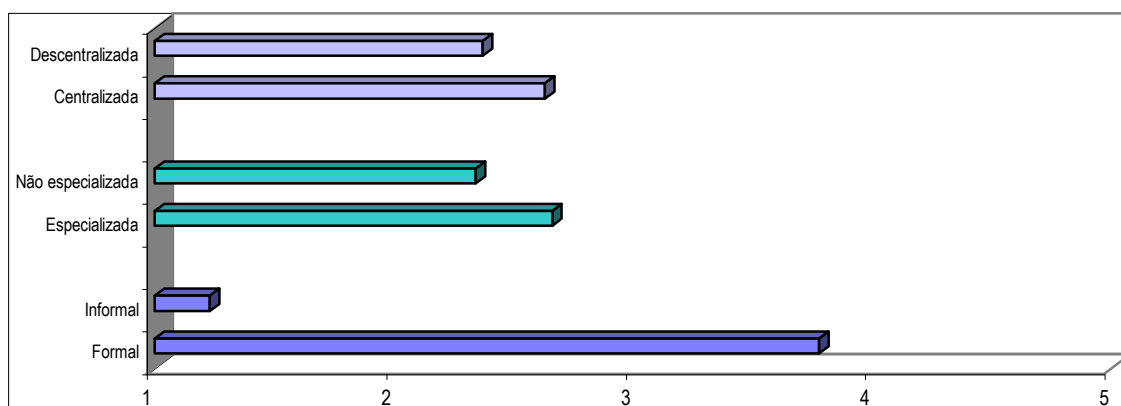


Figura 26 - Estrutura da decisão

Apesar das preocupações demonstradas pelas federações, os resultados sugerem que, no geral, ainda se está longe do nível de especialização requerido.

A decisão das federações caracteriza-se por um nível médio de centralização, em função dos diversos agentes e estruturas envolvidos.

#### 4.5. Mecanismo

Para se compreender a natureza da decisão utilizou-se também a componente mecanismo que foi caracterizada pelos indicadores: autocrático, consenso, competência e político.

##### - Consenso

A estrutura directiva é composta, essencialmente, por dirigentes benévolos, o que sugere uma decisão assente na participação alargada dos intervenientes e na busca de consensos.

“...fomos eleitos com um programa assente na formação de consensos (...). ...seguir uma linha consensual, mas obviamente sem quebra da legítima autoridade da direcção federativa e da sua função orientadora. (...) o melhor relacionamento com todos os órgãos sociais da Federação e com todas as associações.” (FPP 2:13)

### - Competência

Partindo-se da análise dos perfis dos dirigentes e dos técnicos torna-se inevitável a discussão sobre a competência dos decisores.

“Eu estou convencido que há uma correspondência significativa entre aquilo que os técnicos apresentam e as decisões que se tomam, em consonância com aquilo que foi planeado.” (Entrevista: Técnico A)

“...toda a estrutura federada ao nível central é acima de tudo uma organização profissional, se bem que com dirigentes e participantes benévolo.” (FPA 4:32)

No sentido de melhor se caracterizar os mecanismos da decisão, aplicou-se o questionário que possibilitou a quantificação dos indicadores.

Quadro 20 - Mecanismo da decisão

	N	Mín	Máx	Méd	SD
Competência	68	1	5	<b>3,56</b>	0,93
Consenso	69	1	5	<b>3,39</b>	1,19
Autocrático	66	1	5	<b>2,68</b>	1,37
Político	63	1	5	<b>2,44</b>	1,12

Nota:

(1) Fonte: questionário.

Em primeiro lugar, é de salientar que a principal fonte de poder dos decisores é a competência para decidir. Tal verificação acaba por ser contraditória com os resultados conseguidos ao nível das forças e fraquezas, pois se considera que o nível de formação dos dirigentes e dos técnicos desportivos de gestão não é na actualidade o mais desejável.

Constata-se também que o encontro de consensos é um mecanismo importante na decisão, sendo na prática determinante na manutenção da participação dos dirigentes voluntários.



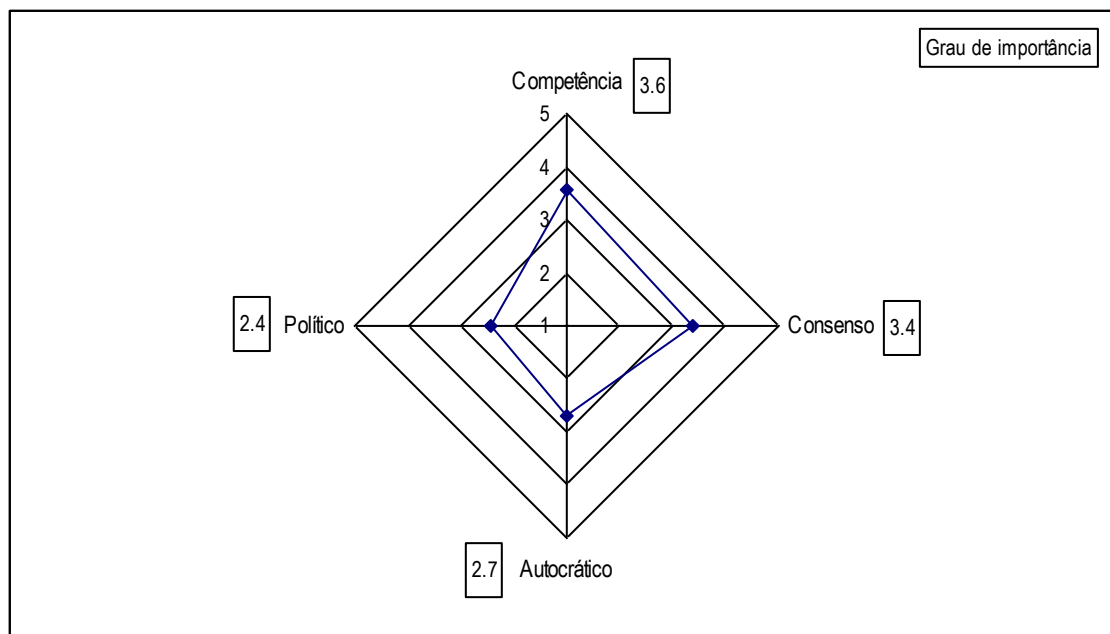


Figura 27 - Mecanismo da decisão

Apesar da responsabilidade dos presidentes na decisão, o mecanismo autocrático, segundo os resultados, não tem muito significado na formação da decisão. Os resultados conseguidos sugerem que a necessidade de obtenção de consensos impõe aos presidentes uma gestão de feita de consensos.

Por fim, é de salientar que o grau de formalismo existente na decisão porventura não possibilita que o mecanismo político, baseado nos interesses pessoais, caracterize de forma significativa a decisão estratégica das federações da amostra.

#### 4.6. Tempo

Na componente tempo analisou-se o grau de planeamento da decisão e o nível de racionalidade.

### - Planeamento versus impulsividade

A análise realizada deixa antever que existem federações onde a decisão resulta de uma cuidadosa preparação prévia. Nesta lógica, assume-se que o sucesso das acções se baseia no planeamento.

“Com uma boa estratégia, uma planificação atempada e a entrega total de todos os intervenientes e uma cada vez mais programada metodologia de treino nos clubes - grandes obreiros da selecção - foi possível chegar ao fim de cabeça bem levantada.” (FPP 2:23)

### - Racionalidade versus acaso

Verifica-se que as federações encaram a decisão estratégica de forma racional, onde as metas são delineadas antecipadamente e condicionam na totalidade o que vai acontecendo.

“Sabemos para onde vamos - Vamos por um caminho seguro, que será o pautarmos a nossa acção por um relacionamento e intervenção de qualidade que elimine algum imprevisto, dando lugar ao planeamento, programação e orçamentação consequentes, onde a necessidade do rigor e clareza de processos esteja sempre presente.” (FPB 1:5)

Na componente tempo obtiveram-se os resultados para os indicadores considerados que constam do quadro e gráfico que a seguir se apresentam.

Quadro 21 - Tempo da decisão

	N	Mín	Máx	Méd	SD
Racional	71	1	5	<b>4,15</b>	0,91
Planeada	71	1	5	<b>3,04</b>	0,96

Nota:

(1) Fonte: questionário.

A observação dos resultados permite adiantar que existe uma recusa, que se pode apelidar de normal, em se aceitar que o acaso intervém na decisão. De acordo com o quadro teórico, os resultados neste domínio terão de ser confirmados no futuro através da observação directa dos processos organizacionais.

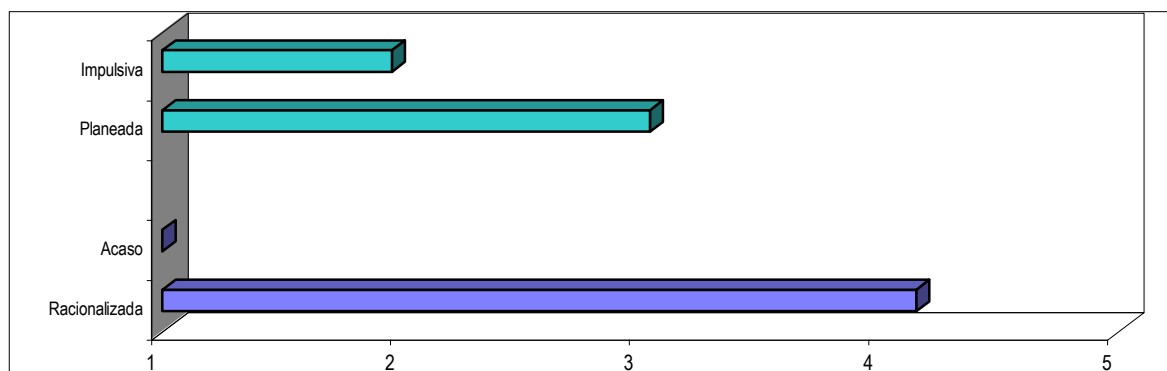


Figura 28 - Tempo da decisão

Segundo foi possível apurar, a decisão estratégica das federações, durante o Ciclo Olímpico de Atlanta, caracteriza-se por ser mais planeada do que impulsiva.

#### 4.7. Controlo

A componente controlo foi caracterizada em função dos indicadores: recursos dispendidos, resultados obtidos, supervisão hierárquica, eleitores e comunicação social.

##### - Resultados

A decisão das federações é avaliada pelos resultados desportivos internacionais que produzem, isto é, as boas opções são aquelas que produzem resultados significativos no âmbito da AC.

“À semelhança das épocas transactas a época de 94/95 foi a mais brilhante da história do atletismo nacional. Apenas este curto balanço poderia constituir prova suficiente das opções que têm vindo a ser tomadas.” (FPAAt 10:1)

##### - Recursos

O controlo da decisão baseado nos recursos é um sistema fundamental para o exercício da tutela do Estado, pois como se sabe, as federações são fortemente financiadas pelos dinheiros públicos.

“A nossa relação com as federações é uma relação de boa fé. (...). Aquilo que o Estado pode fazer e deve fazer é controlar o processo, é saber com mais rigor. Há reuniões, há acompanhamentos sectoriais, talvez as preocupações devessem ser maiores, há uma percepção do que se passa no exterior, não funcionamos de uma forma cega.” (Entrevista: Técnico A)

A investigação permite dizer que para além dos resultados e dos recursos, a supervisão hierárquica, os eleitores e a comunicação social são também sistemas de controlo presentes nas federações. A importância atribuída a cada um dos sistemas de controlo da decisão consta do quadro e da figura que a seguir se expõem.

Quadro 22 - Controlo da decisão

	N	Mín	Máx	<b>Méd</b>	SD
Resultados	67	1	5	<b>3,75</b>	0,78
Recursos	65	1	5	<b>3,57</b>	0,76
Supervisão hierárquica	67	1	5	<b>3,07</b>	0,80
Eleitores	64	1	5	<b>2,67</b>	1,17
Comunicação social	67	1	5	<b>2,40</b>	1,13

Nota:

(1) Fonte: questionário.

A análise dos resultados obtidos pela aplicação do questionário permite afirmar que os resultados e os recursos dispendidos são os sistemas mais importantes no controlo da decisão estratégica, o que confirma os resultados obtidos no indicador resultados desportivos e no indicador eficiência da gestão na componente lógica da decisão.

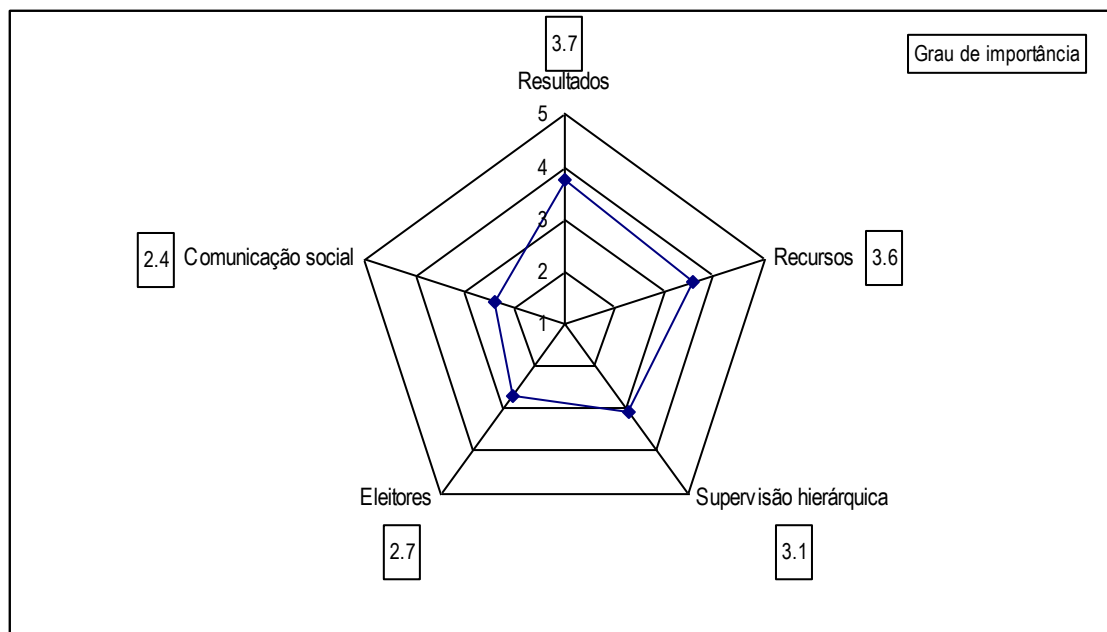


Figura 29 - Controlo da decisão

Perante os resultados conseguidos na componente controlo da decisão é merecedora de destaque a importância atribuída ao controlo exercido pelos eleitores. De facto, a avaliação da decisão que é exercida pelos sócios, relativamente, acaba por ser pouco importante.

## 5. Resultados

De acordo com a investigação empírica faz-se de seguida a apresentação e discussão da dimensão resultados. No início analisam-se os custos, depois abordam-se os resultados conseguidos e, por fim, são analisadas a eficiência e as dificuldades vividas pelas federações na persecução dos resultados. No que se refere à explanação dos resultados serão abordados, com maior detalhe, os atletas federados, a AC, a implantação geográfica, a formação de agentes desportivos, a organização de eventos e a representatividade internacional.

## 5.1. Estrutura de custos

De seguida será discutida a estrutura dos custos das federações a partir dos dados dos relatórios e contas e do questionário.

De acordo com os valores constantes nos documentos contabilísticos, cuja consulta foi possível, elaboraram-se quadros síntese dos custos<sup>49</sup>.

Quadro 23 – Evolução dos custos da FPA, FPAAt, FPJ, FPN, FPP e FPV

	Total	(%)	1993	(%)	1994	(%)	1995	(%)	1996	(%)
Fornecimentos e serviços externos	782153	8,8	129711	8,2	176262	7,2	182540	8,0	293640	11,5
Custos com o pessoal	897739	10,1	155847	9,9	247423	10,0	257840	11,3	236629	9,2
Participação e organização quadros competitivos	5011259	56,5	863137	55,0	1551172	63,0	1240672	54,5	1356279	52,9
Associações regionais	1423074	16,0	295954	18,9	324861	13,2	353120	15,5	449141	17,5
Amortizações e provisões	229170	2,6	35648	2,3	43015	1,7	79166	3,5	71341	2,8
Impostos, custos financeiros e extraordinários	104779	1,2	13905	0,9	41753	1,7	31683	1,4	17439	0,7
Outros custos	427745	4,8	74454	4,8	81450	3,2	132768	5,8	139074	5,4
Total custos	8875919	100,0	1568655	100,0	2465935	100,0	2277788	100,0	2563541	100,0

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas.

(3) A conta fornecimentos e serviços externos inclui as despesas com os órgãos sociais, sede social, custos com pessoal administrativo e equipamentos diversos e não inclui custos com deslocações a competições, estágios e participação em congressos.

(4) A conta custos com o pessoal inclui os custos com os administrativos e enquadramento técnico.

(5) A conta participação e organização quadros competitivos inclui os custos com deslocações (nomeadamente apoio a clubes para viagens às Regiões Autónomas e às competições europeias), estágios, alojamentos, apoio médico, arbitragens, emissão de bilhetes, quotizações, seguros, equipamentos, apetrechamento e organização.

(6) A conta outros custos inclui os custos declarados como formação, documentação, bolsas a atletas e participação em congressos.

Em conformidade com o quadro, as seis federações consideradas gastaram no Ciclo Olímpico de Atlanta, em termos percentuais médios, aproximadamente 56,5% dos seus recursos financeiros na participação e organização dos quadros competitivos e apenas 10,1% em custos com pessoal e 16,0% no apoio às associações regionais<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> Vide consulta detalhada por federação nos Anexos.

<sup>50</sup> Em entrevista ao jornal desportivo “A Bola” de 23/1/95 o Secretário de Estado da Educação e Desporto, Castro de Almeida, afirmou que dos quatro milhões de contos gastos com o associativismo desportivo no ano de 1994, 88% foram entregues às federações e só 12% aos clubes.

Salienta-se a variação do valor da conta participação e organização dos quadros competitivos em 1994 devido à realização em Portugal do CE de Andebol e do CM de Juniores de Atletismo.

A análise da conta participação e organização dos quadros competitivos numa federação que gere modalidades diferentes, como é o caso da FPP, indica que os recursos são repartidos de forma desigual, como se pode observar no quadro.

Quadro 24 - Comparação dos custos de participação e organização dos quadros competitivos nas modalidades da FPP

	Total	(%)	1993	1994	1995	1996
Hóquei em patins	451308	84	78714	140778	108837	122979
Patinagem artística	43001	8	6978	8967	12787	14269
Corridas em patins	43445	8	2863	3725	22643	14214
Total	537754	100	-	-	-	-

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas.

A leitura do quadro permite dizer que na FPP o hóquei em patins gastou 84% das verbas afectas à participação e organização dos quadros competitivos.

A análise dos relatórios e contas da FPF possibilitou a recolha de um conjunto de dados sobre os custos que estão expressos no quadro que a seguir se apresenta.

Quadro 25 – Evolução dos custos da Federação Portuguesa de Futebol

	Total	(%)	1992/93	(%)	1993/94	(%)	1994/95	(%)	1995/96	(%)
Fornecimentos e serviços	528208	8,8	108164	8,9	128759	9	144136	9,6	147149	7,7
Custos com o pessoal	1605787	26,7	333765	27,1	425003	29,5	396141	27	450878	23,8
Organização participação competições nacionais e internacionais	3335069	55,5	738722	60,2	835615	58	884740	60,2	875992	46,2
Associações regionais	260955	4,3	0	0	0	0	0	0	260955	13,8
Formação	14952	0,3	0	0	3526	0,3	1668	1,1	9758	0,5
Amortizações e provisões	121010	2	10213	0,9	13667	1	8008	0,6	89122	4,7
Impostos, custos financeiros e extraordinários	145551	2,4	26498	2,8	31642	2,2	23826	1,5	63585	3,4
Total custos	6011533	100,0	1217362	100,0	1438212	100,0	1458519	100,0	1897440	100,0

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas.

(3) A conta fornecimentos e serviços inclui custos com órgãos sociais.

(4) A conta organização, participação em competições nacionais e internacionais inclui emissão de bilhetes, arbitragem, material desportivo, clubes, deslocações, apoio médico e seguros e não inclui o enquadramento técnico.

A FPF apresenta uma estrutura de contas com diferenças significativas nas contas custos com o pessoal e no apoio dado directamente às associações regionais em relação às outras federações analisadas. No primeiro caso, os custos da FPF são superiores e no segundo há a considerar as poucas verbas que têm sido canalizadas para as associações regionais.

Observa-se uma alteração substancial na estrutura dos custos da FPF na época de 1995/96 que resulta da passagem da organização das competições profissionais para a liga de clubes, o que implica a redução dos custos na conta organização e participação em competições.

Apesar da FPF desenvolver acções de formação de agentes desportivos, o valor da respectiva conta é tão insignificante que leva a dizer que a formação não é verdadeiramente uma missão desta federação.

Da aplicação do questionário obteve-se um conjunto de resultados sobre a aplicação dos recursos que permite completar a discussão acerca da estrutura dos custos. Destaque-se, desde já, que 30% dos inquiridos não responderam por alegado desconhecimento e que os resultados obtidos têm uma dispersão considerável, o que indicia provavelmente diferenças significativas entre federações.

Quadro 26 - Afectação dos recursos por tipo de atleta

(%)	N	Mín	Máx	Méd	SD
Alta competição	50	15	100	60	23
Outros atletas	50	0	85	40	23

Nota:

(1) Fonte: questionário.

Os valores médios obtidos sobre a aplicação dos recursos por tipo de atleta possibilitam concluir, no geral, que as federações têm mais custos com os atletas de AC do que com os restantes atletas.



Quadro 27 - Afecção dos recursos por nível orgânico

(%)	N	Mín	Máx	Méd	SD
Federação	52	25	100	65	17
Associações regionais	52	0	75	35	17

Nota:

(1) Fonte: questionário.

Os valores médios obtidos por nível orgânico indicam que a maior parte dos recursos são aplicados directamente pela federação. O valor percentual obtido para as associações regionais através do questionário não confirma o resultado que foi apurado pela consulta dos relatórios e contas.

Quadro 28 – Afecção dos recursos por factores

(%)	N	Mín	Máx	Méd	SD
Quadros competitivos	52	25	100	67	18
Outros factores	52	0	75	33	18

Nota:

(1) Fonte: questionário.

Os valores médios obtidos, em termos percentuais, permitem afirmar que a maioria dos recursos das federações são aplicados na organização e participação nos quadros competitivos.

Por fim, apresentam-se os valores da afecção dos recursos por agentes desportivos através do quadro e gráfico que se podem observar de seguida.

Quadro 29 – Afecção dos recursos por agentes desportivos

(%)	N	Mín	Máx	Méd	SD
Dirigentes	47	0	20	7	5
Técnicos	47	1	60	22	12
Atletas	47	5	80	49	18
Administrativos	47	5	89	22	16

Nota:

(1) Fonte: questionário.

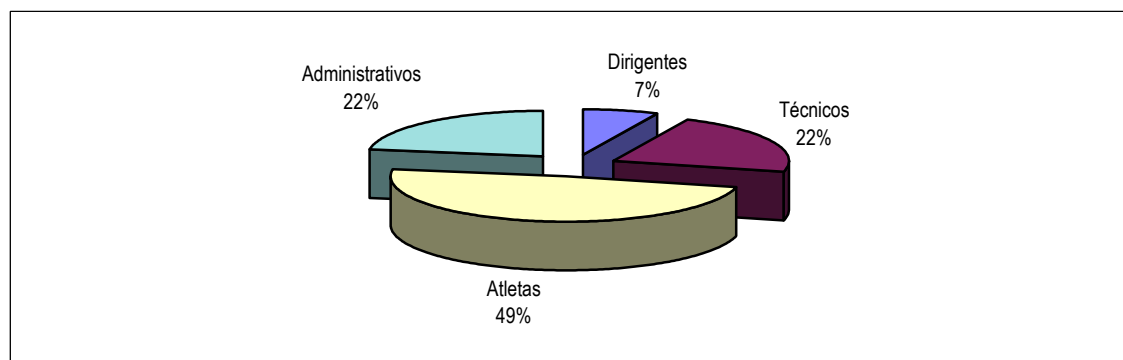


Figura 30 - Valores médios da afectação dos recursos por agentes desportivos

Da análise do quadro e do gráfico referentes à afectação dos recursos por agentes sobressaem dois factos. Primeiro, verifica-se que metade dos recursos é gasta directa ou indirectamente com os atletas. Segundo, as federações acabam por gastar o mesmo seja em administrativos ou em técnicos.

## 5.2. Atletas federados

As federações apresentam quotas diferenciadas de atletas federados, como se pode observar no quadro.

Quadro 30 – Evolução do número de atletas federados

	1993	1994	(%)	1995	(%)	1996	(%)
FPA	15013	16155	7,6	17386	7,6	19501	12,2
FPA <sub>t</sub>	9982	10724	7,4	11094	3,5	11107	0,1
FPB	12893	14525	12,7	17329	19,3	18050	4,2
FPF	80518	84719	5,2	90614	7,0	95746	5,7
FPJ	5442	5722	5,1	6212	8,5	7112	14,5
FPN	3712	4040	8,8	4190	3,7	4317	3,0
FPP	11358	12487	9,9	12501	0,1	12537	0,3
FPV	6076	6040	-0,6	6247	3,4	6199	-0,8
Amostra	144994	154412	6,4	165573	7,2	174569	5,4
Universo	218946	245394	12,1	246320	0,4	250298	1,6

Nota:

(1) Fonte: IND.

Verifica-se que durante o Ciclo de Atlanta houve um crescimento do número de atletas filiados nas federações da amostra que, em termos médios, se manteve mais ou menos constante ao longo do quadriénio<sup>51</sup>. Como se pode ver, a evolução do número de atletas foi desigual nas várias federações. Verifica-se também que a FPAAt, a FPP e a FPV, ao contrário das restantes federações, mantiveram sensivelmente o mesmo número de atletas.

Considerando ainda o quadro sobre a evolução do número de atletas, verifica-se que nos últimos anos o número de atletas federados em Portugal<sup>52</sup> não tem sofrido grandes alterações, o que segundo a FPAAt é imputável à acção do Estado.

“São três razões principais encontradas para o decréscimo de filiação no atletismo nos últimos anos: 1) Uma alteração da política desportiva e escolar relativamente à oferta de actividade desportiva para os jovens (...). 2) Reforço pelo Governo das obrigações administrativas relacionadas com as inspecções médicas e com o pagamento do seguro desportivo individual utilizando critérios duais quanto aos atletas filiados e quanto aos estudantes. 3) Desmotivação do movimento associativo perante a política desportiva juvenil.” (FPAAt 2:46)

Por outro lado refira-se que os dados obtidos indicam que há federações que acham que o papel determinante na generalização da prática desportiva pertence ao desporto escolar.

“...o número de praticantes que, embora progressivo, está longe dos nossos objectivos, só poderá ser influenciado através de uma dinamização mais consequente no âmbito do desporto na escola.” (FPAAt 9:28)

Confrontando o número de atletas filiados das federações da amostra com os dados da dimensão recursos pode concluir-se que ao aumento dos recursos financeiros não correspondeu um aumento proporcional do número de atletas, de onde se pode concluir que, em termos médios, se passou a gastar mais por atleta.

---

<sup>51</sup> Vide dados sobre praticantes federados nos Anexos.

<sup>52</sup> De acordo com o conceito de desporto sugerido por Pires (1994), para a determinação do número de praticantes federados em Portugal foram excluídos os praticantes das federações de bridge, campismo e caravanismo, columbofilia, damas e de xadrez.

No que se refere ao aumento do número de atletas, verifica-se haver federações que apostam em acções de promoção tendo por alvo crianças entre os seis e os dez anos.

“...explosão quase meteórica do mini-andebol (6/10 anos) com influência significativa na adesão à modalidade de muitos mais jovens praticantes e clubes.” (FPA 3:1)

“O escalão de mini-volei é um dos que tem registado um maior incremento, fruto da promoção de diversas provas internacionais, que têm constituído um foco de atracção e propaganda da modalidade.” (FPV 3:3)

Neste sentido e de acordo com os dados recolhidos, observe-se no quadro que a seguir se expõe o número de atletas no escalão de bambis e de minis respectivamente na FPA e na FPV.

Quadro 31 - Atletas da FPA e FPV por escalão e sexo

Atletas femininos								Atletas masculinos								Total
FPA	Bamb	Inf	Inic	Juv	Esp	Sen	S/T	Bamb	Inf	Inic	Juv	Esp	Sen	Vet	S/T	
1994	424	1124	1068	737	464	336	4153	869	2522	2462	2147	1565	2331	106	12002	16155
FPV	Minis		Inic	Juv	Jun	Sen	S/T	Mini		Inic	Juv	Jun	Sen		S/T	Total
1995	590		782	733	284	694	3083	687		693	534	296	954		3164	6247

Nota:

Fonte: FPA Doc 3; FPV Doc 6.

Analisando ainda os atletas federados, verifica-se que existem outros factos dignos de realce, nomeadamente, a composição por sexo, o número de atletas em cada escalão e a distribuição dos atletas pelas várias modalidades dentro da mesma federação.

Quadro 32 - Atletas da FPA, FPB e FPJ por escalão e sexo

Atletas femininos								Atletas masculinos								
FPA	Inf	Ini	Juv	Jun	Sen	Vet	S/T	Inf	Ini	Juv	Jun	Sen	Vet	S/T	Total	
1996	1152	846	633	364	470	38	3503	1518	1282	1236	875	2188	505	7604	11107	
FPB	Inf	Ini	Cad	Jun	Sen		S/T	Inf	Ini	Cad	Jun	Sen		S/T	Total	
1996	2237	1325	1053	712	327		5654	3841	2346	2423	1952	1834		12396	18050	
FPJ	Inf	Juv I	Juv II	Jun	Sen		S/T	Inf	Juv I	Juv II	Esp	Jun	Sen	S/T	Total	
1996	181	177	162	177	193		1193	2620	805	607	474	429	984	5919	7112	

Nota:

Fonte: FPA Doc 11; FPB Doc 8; FPJ Doc 1.

Como se pode verificar no quadro, o número de atletas femininos de uma modalidade é em regra inferior ao número de atletas masculinos. Por outro lado, há a tendência para que os escalões superiores possuam menos atletas, isto é, o sector federado apenas consegue que alguns atletas cheguem ao escalão de sénior.

Finalmente, observe-se a distribuição dos atletas pelas diversas modalidades na mesma federação.

Quadro 33 – Atletas da FPF por modalidade e sexo

cinco			sete		onze	
FPF	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc
1995/96	726	5157	81	14	636	89137

Nota:

Fonte: FPF Doc 7.

Quadro 34 - Atletas da FPN por modalidade e sexo

Natação pura			Pólo aquático		Saltos para a água		Natação sincronizada
FPN	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem
1996	1541	2207	153	501	12	26	80

Nota:

Fonte: FPN Doc 8.

A análise dos dois quadros anteriores revela que na FPF e na FPN existe um desequilíbrio enorme no número de atletas entre as modalidades tuteladas pela mesma federação.

### 5.3. Alta competição

As federações da amostra apresentam um conjunto de atletas de AC categorizados em atletas de AC e em atletas em percurso de AC, como pode ser observado no quadro.

Quadro 35 - Atletas de AC

	1995			1996		
	AC	Percurso de AC	Total	AC	Percurso de AC	Total
FPA	14	75	89	10	47	57
FPA <sub>t</sub>	33	67	100	37	79	116
FPB	4	25	29	0	71	71
FPF	15	57	72	16	33	49
FPJ	12	44	56	12	62	74
FPN	9	40	49	10	10	20
FPP	17	25	42	24	30	54
FPV	2	33	35	2	20	22
Amostra	106	366	472	111	352	463
Universo	203	726	929	176	640	810

Nota:

Fonte: IND.

A análise do quadro permite salientar dois aspectos. Primeiro, o número de atletas de AC oscila bastante de federação para federação. Segundo, as federações da amostra têm uma quota muito significativa de atletas em percurso de AC e de atletas de AC em função dos dados do universo.

Comparando os atletas de AC com os atletas filiados em cada federação pode-se obter taxas de penetração da AC em cada modalidade. Assim, neste aspecto, as federações terminaram o Ciclo Olímpico de Atlanta com os seguintes resultados:

Quadro 36 - Comparação entre os atletas federados e os de AC

	Atletas federados	Atletas AC	Taxa penetração AC (%)	Percurso de AC	Taxa penetração percurso de AC (%)
FPA	19501	10	0,05	47	0,24
FPA <sub>t</sub>	11107	37	0,33	79	0,71
FPB	18050	0	-	71	0,39
FPF	95746	16	0,02	33	0,03
FPJ	7112	12	0,17	62	0,87
FPN	4317	10	0,23	10	0,23
FPP	12537	24	0,19	30	0,24
FPV	6199	2	0,03	20	0,32
Amostra	174569	111	0,06	352	0,20
Universo	250298	176	0,07	640	0,26

Nota:

(1) Fonte: IND.

(2) Taxa de penetração: relação entre o número de atletas de AC e o conjunto de atletas filiados numa federação.

Pela análise do quadro depreende-se que as federações têm situações diferenciadas ao nível da taxa de penetração de AC e na taxa de penetração de percurso de AC. Nesta matéria, um destaque especial para a FPAAt por ser a federação que, em termos relativos, apresenta mais atletas de AC e pelo número de atletas em percurso de AC que possui juntamente com a FPJ.

No Ciclo Olímpico de Atlanta as federações em análise, no geral, obtiveram resultados excelentes nas competições internacionais.

“O apuramento para a fase final do Campeonato do Mundo 97 foi um dos zénites mais visíveis.” (FPA 7:2)

“As 7 medalhas obtidas pelos nossos atletas em CM e CE duas das quais de ouro e na categoria de juniores (...) confirmaram 93 como um ano de excelência em termos de rendimento desportivo.” (FPAAt 4:8)

“Ao longo destes sessenta e oito anos de vida da federação, os últimos dois anos ficarão sem sombra de dúvidas registados como os anos mais marcantes do basquetebol português. (...). Pela primeira vez uma selecção nacional de seniores femininos participou nas meias finais do CE. (...) No sector masculino, seniores e juniores apuraram-se para as meias finais...” (FPB 6:5)

“...qualificação para o Europeu de 96, bem como para os JO de Atlanta 96. Nestas duas competições Portugal atingiu os quartos-de-final (...) e um honroso 4º lugar nos JO.” (FPF 5:Int)

“1995 foi um ano de grandes êxitos para o judo Português. Portugal conseguiu os melhores resultados de sempre a nível internacional.” (FPJ 8:14)

“...1995, não podemos deixar de considerar que foi um período excelente, diremos mesmo, correndo o risco de acusação de narcisismo, talvez o ano mais brilhante da história da natação portuguesa no que respeita a resultados desportivos.” (FPN 8:3)

“No plano desportivo atingimos os nossos objectivos. (...) Trabalhámos para ir mais além. Podemos orgulhar-nos de ter mantido todos os títulos internacionais de Hóquei em Patins da FPP.” (FPP 2:1)

“...voleibol de praia, (...) da dupla nacional, Miguel Maia / João Brenha nos JO de Atlanta onde com brilhantismo alcançaram o 4º lugar na competição.” (FPV 8:2)

Em Portugal verifica-se que um conjunto de federações tem aplicado recursos significativos no desenvolvimento da AC, o mesmo é dizer no apoio a um conjunto restrito de atletas, com a obtenção de resultados internacionais.

“Há federações que nos últimos anos se têm preocupado de uma forma acrescida com um conjunto de praticantes relativamente restrito de AC e aqui julgo que há uma relação entre o investimento que foi feito nesta área e os resultados. Portugal nos últimos anos tem tido uma recuperação significativa internacionalmente.”  
(Entrevista: Técnico A)

No quadro seguinte podem ver-se os resultados das federações nas principais competições internacionais no escalão júnior e sénior no Ciclo Olímpico de Atlanta.

Quadro 37 – Medalhas conquistadas em CE, CM e nos JO

Tipologia		Evento	Ouro	Prata	Bronze
Andebol		CE sub 19		1 (94)	
		CE sub 21			1 (95)
Total FPA		-	0	1	1
Atletismo	Pista	JO	1 (Sen, 96)		
	Pista	CM	2 (Sen, 95)	1 (Sen, 93)	1 (Sen, 95)
	Pista	CM	2 (Jun, 93)	1 (Sen, 95)	
	Pista	CE	2 (Sen, 94)	1 (Sen, 94)	
	Pista	CE	2 (Sen, 96)	1 (Jun, 94)	
	Pista	CE	1 (Jun, 95)		
	Pista coberta	CM		1 (Sen, 95)	
	Pista coberta	CE	1 (Sen, 94)		1 (Sen, 94)
	Corta mato	CM Individual	1 (Sen, 93)		1 (Sen, 94)
	Corta mato	CM Colectivo	1 (Sen, 94)		1 (Sen, 93)
	Corta mato	CE Individual	1 (Sen, 94)	1 (Sen, 94)	
	Corta mato	CE Individual	1 (Sen, 96)		
	Corta mato	CE Colectivo	1 (Sen, 94)	1 (Sen, 96)	1 (Sen, 94)
	Estrada	CM Individual	1 (Sen, 93)		
	Estrada	CM Colectivo			1 (Sen, 93)
Total FPAAt		-	17	7	6
Futebol		CE sub 18	1(94)		
		CE sub 21		1 (94)	
		CM sub 20			1 (95)
Total FPF		-	1	1	1
Judo		CE Juniores	1 (94)	1 (94)	2 (93)
		CM Juniores		1 (94)	
		CE Seniores		1 (96)	2 (94 e 95)
		CM Seniores			1 (95)
Total FPJ		-	1	3	5
Natação		CE Juniores	1 (95)	1 (95)	1 (93)
Total FPN		-	1	1	1
Patinagem	Artística	CE Seniores		1 (95)	
	Hóquei	CE Juniores	2 (93 e 94)	1 (96)	1 (95)
	Hóquei	CE Seniores	2 (94 e 96)		
	Hóquei	CM Seniores	1 (93)	1 (95)	1 (96)
Total FPP		-	5	3	2
Total Fed		-	25	17	16

Nota:

(1) Fontes: FPA Doc 3; FTAt Doc 4, 9 e 11; FPN Doc 3 e 8; Desporto Anuário 1994; Desporto Anuário 1995.



Saliente-se que foi a FPA que obteve mais medalhas nas competições internacionais consideradas. Um outro aspecto que merece destaque são as diversas medalhas obtidas no escalão de júnior, portanto resultados desportivos que aguardam confirmação.

A análise documental permitiu identificar dois aspectos significativos do trabalho desenvolvido na AC. Por um lado, aumentou-se a participação em competições internacionais e, por outro lado, reforçou-se o trabalho de detecção, selecção e formação de jovens atletas.

“Um trabalho profícuo e estimulante nas categorias jovens que desde 1992 se têm apurado sistematicamente para as fases finais das diferentes competições com resultados de valor fantástico que tornam Portugal numa das escolas de formação referenciadas como um exemplo no andebol mundial.” (FPA 7:6)

“Mantendo uma linha de actuação continuámos a investir nas selecções nacionais, principalmente nos escalões mais jovens, tendo para o efeito beneficiado de bons apoios, nomeadamente através da ex-DGD.” (FPF 1:6.6)

Em relação à participação internacional, o quadro que se segue é elucidativo do aumento da participação em competições internacionais no andebol.

Quadro 38 – Evolução do número de jogos internacionais das selecções nacionais de andebol

	Homens	Média/ano	Mulheres	Média/ano	Totais	Média/ano
De 47 a 75	95	3	-	-	-	-
De 76 a 88	167	13	39	5	206	17
De 88 a 94	200	33	156	26	356	59
Totais	462	10	165	12	627	13

Nota:

(1) Fonte: FPA Doc 3.

Os dados do quadro tornam mais evidente que tem havido uma aposta por parte da FPA no aumento significativo dos contactos internacionais.

As federações com o objectivo de enquadrar a formação dos atletas mais aptos têm desenvolvido estruturas que passam pela criação de centros de formação.

“...a constituição dos centros de formação, visando a elite dos praticantes, foram dados os primeiros passos, relativos ao investimento no trabalho quotidiano dos clubes.” (FPB 3:6)

“A FPJ acentuou a sua aposta no Centro de Treino como factor de desenvolvimento da modalidade.” (FPJ 12:II66)

Face aos resultados obtidos certas federações têm apostado na divulgação pública das medalhas conseguidas através da organização de acontecimentos sociais.

“Realizou-se pela 1ª vez na história da modalidade a consagração pública por toda a família do atletismo dos atletas medalhados nas mais importantes competições da IAAF e da EAA.” (FPA 9:15)

## 5.4. Implantação geográfica

As federações têm como objectivo a implantação nacional das modalidades que gerem, promovem e regulamentam.

“...Andebol (...) tendo sido a modalidade de maior progresso no Ciclo Olímpico 88/92 (...) tem praticantes, clubes e associações em todos os distritos do País.” (FPA 1:2)

De acordo com os dados obtidos, o número de associações regionais pode ser observado no quadro.

Quadro 39 - Associações regionais

	FPA	FPA 1	FPB	FPF	FPJ	FPN	FPP	FPV
1989	23	22	21	22	16	9	14	16
1990	23	22	21	22	17	10	14	15
1991	23	22	21	22	17	11	14	15
1996	24	22	20	22	17	12	14	14

Nota:

(1) Fonte: Desporto Anuário 1994 e IND.

Partindo do pressuposto de que se pretende ter uma boa implantação geográfica e que esta se traduz pela criação de estruturas orgânicas de cariz regional, verificam-se

em 1996 situações diversas nas federações analisadas. Nesta matéria, é de realçar que a FPJ, a FPN, a FPP e a FPV têm uma situação menos favorável do que acontece com as restantes federações da amostra. Por outro lado, saliente-se também a evolução positiva da FPN ao contrário do que tem acontecido à FPV.

Comparando os atletas inscritos nas várias associações regionais, constata-se que a implantação geográfica das modalidades em Portugal acompanha o desenvolvimento social e económico do País, isto é, a sua prática tem maior expressão ao longo do litoral, com relevo especial para Lisboa e Porto.

“Os maiores distritos são Lisboa, Aveiro, Porto, Setúbal e Faro que se encontram na faixa mais desenvolvida do Litoral.” (FPA 2:28)

### **5.5. Formação de agentes desportivos**

As federações têm desenvolvido acções de formação fundamentalmente vocacionadas para treinadores e árbitros.

“O basquetebol é pioneiro na formação orientada de quadros para os diferentes agentes sendo amplamente reconhecida a qualidade de intervenção de treinadores e árbitros de basquetebol.” (FPB 4:5)

“A formação tem constituído uma preocupação constante por parte da FPN, encontrando-se as soluções que possam garantir por um lado a qualificação de novos técnicos e por outro responder à necessidade de manter actualizados todos quantos foram formados e especializados por esta federação.” (FPN 9:F)

“Em 1995 realizaram-se as acções de formação previstas e assim se lançaram as bases para a melhoria da formação de treinadores.” (FPV 6:109)

Apesar do esforço das federações em intervirem na formação de agentes, coloca-se a questão de se saber até que ponto os projectos de formação são influenciados pela premência dos quadros competitivos e da AC.

“O ano de 1993 voltou a ser menos rico, em termos de formação, ao contrário de 1992. Razões: uma forte indefinição de alguns objectivos, motivada pela realização de eleições ao nível federativo e associativo e na proximidade muito grande de todas as competições internacionais e torneios nacionais, que obrigaram o departamento técnico a uma necessidade de estabelecer prioridades.” (FPP 2:219)

## 5.6. Eventos e representatividade internacional

As federações, seguindo um caminho de incremento das relações internacionais, organizaram durante o Ciclo de Atlanta diversos eventos desportivos internacionais e reforçaram a representatividade nos órgãos internacionais das respectivas modalidades.

“A organização do 1º Campeonato da Europa 1994, talvez a mais significativa realização desportiva que Portugal teve a responsabilidade de edificar.” (FPA 7:3)

“Não é mesmo possível ter organizado a mais importante e delicada competição desportiva internacional alguma vez realizada em Portugal (CM Juniores), sem cuidada organização.” (FPA 9:39)

“O êxito da realização do 7º CM Juniores em Portugal foi o acontecimento mais marcante de 1996 no âmbito da organização de actividades.” (FPJ 12:II2)

As federações têm tido o apoio do Estado para a efectivação do incremento das relações internacionais.

“Esta aposta justifica-se por duas ordens de razão, em primeiro lugar, a realização destes incentiva o relacionamento internacional das federações, em segundo lugar, estes eventos são importantes para a promoção e angariação de recursos.” (Entrevista: Técnico B)

Por seu turno, as federações advogam que a organização de eventos internacionais incrementa o prestígio junto dos órgãos internacionais das modalidades, o que permite criar as condições para virem a integrar as estruturas directivas internacionais e reforçam a ideia da promoção das modalidades.

“CE 94 Balanço de prestígio internacional ...forma atenciosa com que é nosso costume tratar as comitivas estrangeiras. (...) as posições já alcançadas por Portugal estão mais consolidadas e o acesso aos diferentes níveis do poder no andebol é, relativamente, mais acessível.” (FPA 4:14/15)

“A organização da etapa masculina do Circuito Mundial de Voleibol de Praia foi um sucesso de público e de promoção, registando um grande impacto ao nível dos órgãos de comunicação social.” (FPV 6:5)

As federações, no geral, conseguiram bons resultados no capítulo da representatividade internacional nos respectivos órgãos.

“... a representação qualificada da estrutura por um número cada mais acentuado de dirigentes, técnicos e juízes tanto no seio da IAAF e da AEA...” (FPA 11:1)

“...a FPB vai ganhando aos poucos mais peso e mais prestígio; em 1994 conseguimos pela 1ª vez a eleição para organismos europeus de dois elementos portugueses, um deles para a Comissão Médica da FIBA e o outro para a Comissão Executiva da Associação Europeia de Treinadores.” (FPB 4:4)

“Pela primeira vez Portugal ocupa a presidência de uma instituição desportiva internacional, nomeadamente da Conferência de Judo da União Europeia.” (FPJ 5:8)

## 5.7. Os melhores e os piores resultados

A aplicação do questionário permitiu apurar um conjunto de dados caracterizadores da dimensão resultados que se apresentam seguidamente sistematizados em dois quadros e dois gráficos. Em primeiro lugar, serão analisados os aos melhores resultados.

Quadro 40 - Os melhores resultados das federações

	N	Mín	Máx	Méd	SD
Organização eventos internacionais	71	2	5	<b>4,04</b>	0,68
Resultados desportivos internacionais	70	2	5	<b>3,96</b>	0,82
Representatividade internacional	70	1	5	<b>3,89</b>	0,95
Apoio associações regionais	68	1	5	<b>3,65</b>	0,85
Imagem nos jovens	70	1	5	<b>3,53</b>	0,95
Número atletas federados	71	1	5	<b>3,49</b>	0,99
Número atletas AC	71	1	5	<b>3,44</b>	0,88
Património	68	1	5	<b>3,31</b>	1,02
Número clubes	71	1	5	<b>3,30</b>	0,79
Formação treinadores	70	1	5	<b>3,20</b>	0,80
Cooperação organizações	68	1	5	<b>3,19</b>	0,88
Qualidade gestão	67	1	5	<b>3,12</b>	0,91
Redução conflitos	65	1	5	<b>3,08</b>	1,27
Apoio clubes	71	1	5	<b>3,01</b>	0,99
Apetrechamento	68	1	4	<b>3,00</b>	0,77

Nota:  
(1) Fonte: questionário.

Verifica-se as federações obtiveram os seus melhores resultados na organização de eventos internacionais, nas competições internacionais e na representatividade nos órgãos internacionais das modalidades.

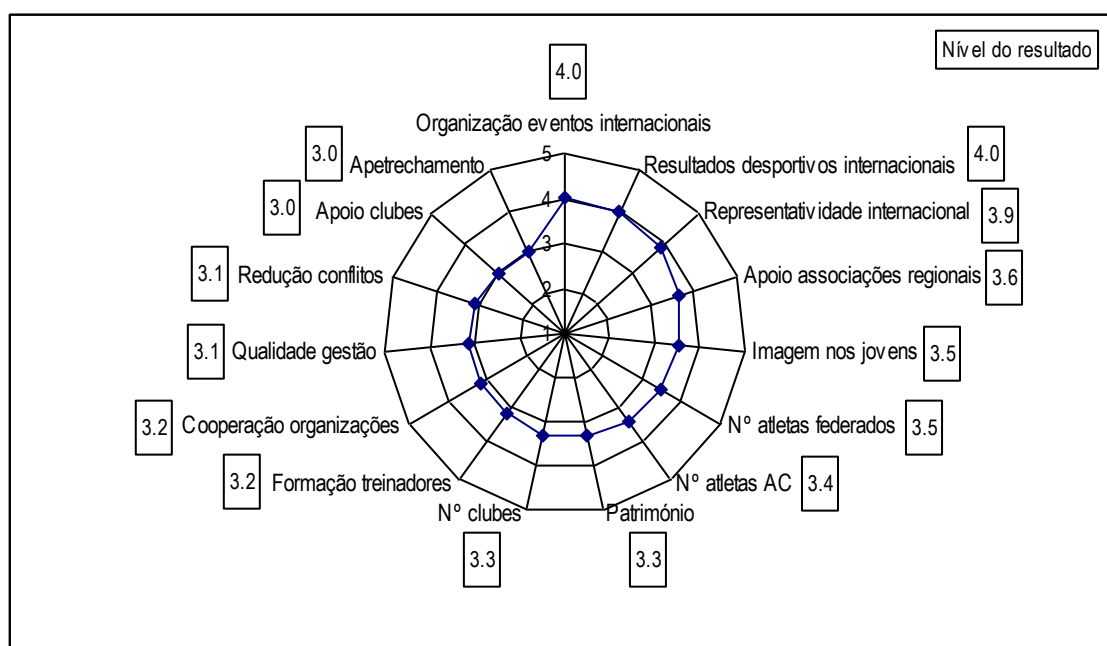


Figura 31 - Os melhores resultados das federações

Os dirigentes e técnicos consideram, também, que se obtiveram bons resultados no apoio às associações, ao nível da imagem das modalidades junto dos jovens, no número de atletas e de AC.

Seguidamente, faz-se a análise do quadro e do gráfico que sintetizam os piores resultados.

Quadro 41 - Os piores resultados das federações

	N	Min	Máx	Méd	SD
Implantação geográfica	70	1	5	<b>2,96</b>	0,98
Participação voluntários	68	1	5	<b>2,72</b>	1,19
Visibilidade mediática	71	1	5	<b>2,70</b>	1,12
Instalações	69	1	4	<b>2,58</b>	0,91
Patrocínios	66	1	4	<b>2,50</b>	0,80
Autonomia Estado	65	1	5	<b>2,49</b>	0,98
Número espectadores	71	1	4	<b>2,32</b>	0,73
Formação técnicos gestão	67	1	4	<b>2,04</b>	0,80
Formação dirigentes	70	1	3	<b>1,86</b>	0,74

Nota:

(1) Fonte: questionário.

A análise do quadro revela que as federações tiveram os piores resultados na formação de dirigentes e de técnicos de gestão. As federações não conseguiram desempenhar a missão de formação dos seus quadros dirigentes.

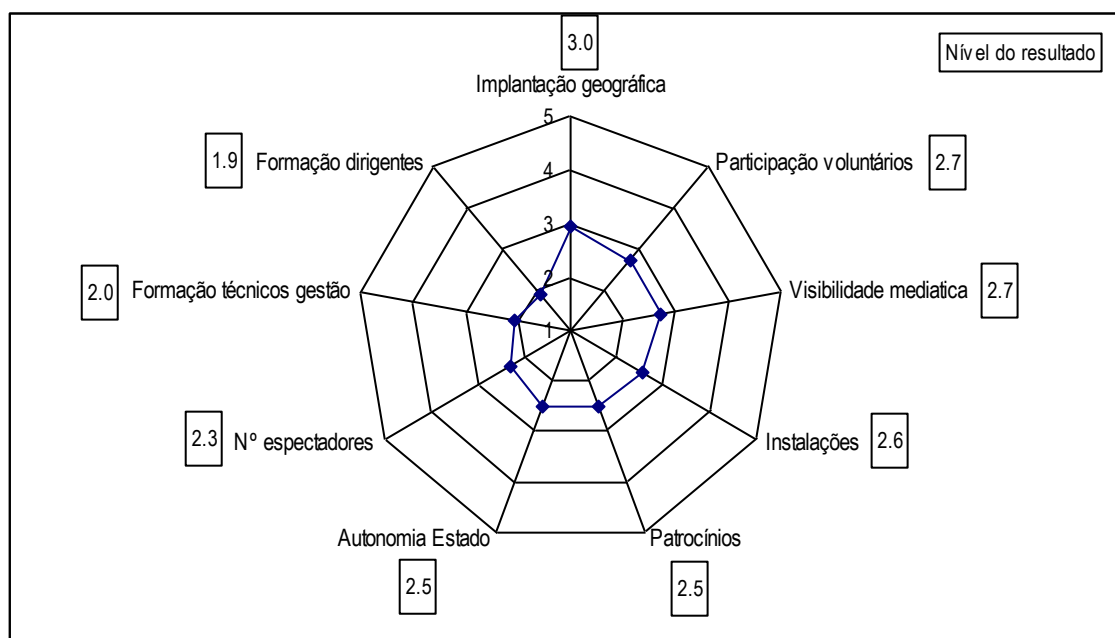


Figura 32 - Os piores resultados das federações

Como se pode observar, os dados obtidos na dimensão resultados indicam claramente que em Portugal a vertente de desporto-espectáculo apresenta um desenvolvimento fraco. No concreto, mesmo no caso do futebol (modalidade com mais espectadores) tem-se assistido, nos últimos anos, a um decréscimo do número de espectadores<sup>53</sup>.

Salienta-se, também, que as federações obtiveram um resultado fraco ao nível dos patrocínios e no capítulo da autonomia face ao financiamento do Estado.

### **5.8. Eficiência e dificuldades na obtenção dos resultados**

Os técnicos e dirigentes, em termos médios, são da opinião que os resultados alcançados estão de acordo com os recursos utilizados, isto é, os agentes desportivos em causa acham que a eficiência na utilização dos recursos foi elevada, como se pode verificar no quadro que sintetiza os resultados obtidos nesta matéria.

Quadro 42 - Nível de eficiência na utilização dos recursos pelas federações

	N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados vs recursos	70	1	5	<b>3,74</b>	1,01

Nota:

(1) Fonte: questionário.

No âmbito da dimensão resultados investigaram-se também os factos possíveis que impediram as federações de alcançar melhores resultados no Ciclo de Atlanta. Os resultados obtidos constam do quadro que a seguir se apresenta.

---

<sup>53</sup> Vide receitas referentes à venda de bilhetes no futebol de 1988/89 a 1995/96 nos Anexos.



Quadro 43 - Factos que impediram as federações de alcançar melhores resultados

	N	Mín	Máx	Méd	SD
Dificuldade patrocínios	70	1	5	<b>3,06</b>	1,26
Fraco financiamento Estado	69	1	5	<b>2,71</b>	1,23
Incapacidade agentes	70	1	5	<b>2,63</b>	1,16
Deficiente cooperação clubes	70	1	4	<b>2,53</b>	1,00
Falta empenhamento agentes	69	1	4	<b>2,36</b>	1,15
Deficiente cooperação associações	69	1	5	<b>2,28</b>	1,08
Organização menos boa	70	1	4	<b>2,07</b>	1,02
Azar	67	1	5	<b>1,79</b>	1,06

Nota:

(1) Fonte: questionário.

Perante os dados obtidos pode concluir-se que os agentes indicam os problemas financeiros, em especial através das dificuldades na obtenção de patrocínios, como o facto que mais impediu as federações de alcançar melhores resultados. A respeito do financiamento das federações saliente-se aquilo que é sugerido por Monteiro (1996). Afirma o autor que somente 30% dos presidentes das principais federações pensam que o Estado financia na justa medida o desporto e, curiosamente, 25% da amostra julga que existem federações que recebem dinheiro a mais.

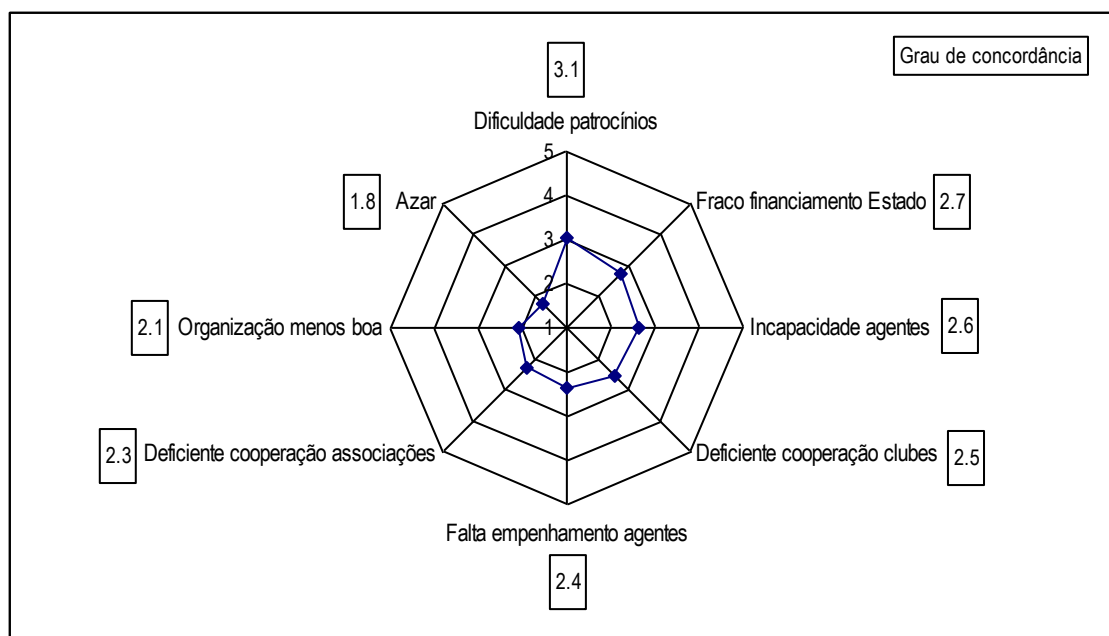


Figura 33 - Factos que impediram as federações de alcançar melhores resultados

Os dirigentes e técnicos acham, também, que em termos médios a incapacidade dos agentes e a deficiente cooperação dos clubes são factos que de alguma maneira impediram as federações de alcançar melhores resultados ao contrário do azar e da organização menos boa.

## **6. Comparação entre federações**

Efectuou-se a comparação entre federações da estratégia através de técnicas de estatística inferencial<sup>54</sup>, segundo as dimensões, componentes e indicadores do modelo de análise, utilizando-se para o efeito os dados do questionário. Serão apresentados e discutidos os resultados que indicam a existência de diferenças significativas entre federações.

### **6.1. Recursos**

De acordo com a investigação apurou-se que não existem diferenças significativas entre federações quando se comparam os valores obtidos na dimensão recursos. Efectuou-se a comparação dos valores dos indicadores desta dimensão e os resultados podem ser observados no quadro que a seguir se apresenta.

Quadro 44 – Comparação entre federações na dimensão recursos

	F	p.
Outras fontes de financiamento	2,497*	,025
Fontes de financiamento Estado	2,174*	,048
Nível orgânico federação	2,223*	,044

---

<sup>54</sup> Utilizou-se a análise de variância a uma dimensão - ANOVA ONE WAY – para o tratamento de diferentes federações. Após a determinação da análise de variância foi utilizado o teste a posteriori de Scheffé.

Verifica-se que existem diferenças significativas entre federações quando se comparam os valores dos indicadores outras fontes de financiamento, fontes de financiamento Estado e nível orgânico federação da dimensão recursos.

## 6.2. Análise estratégica

Na dimensão análise estratégica, os resultados obtidos indicam que existem diferenças altamente significativas entre federações, como se pode verificar através da observação do quadro que a seguir se mostra<sup>55</sup>.

Quadro 45 - Comparação entre federações na dimensão análise estratégica

	F	p.	Fed	F	p.
Análise estratégica	4,587***	,000	1-5	47,143*	,012

A aplicação do teste Scheffé permitiu identificar diferenças significativas entre a FPA e a FPJ.

Realizou-se também a comparação entre federações das componentes e indicadores da dimensão, cujos resultados constam dos quadros que serão analisados seguidamente.

Quadro 46 - Comparação entre federações na dimensão análise estratégica por componentes

	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.
Vocação	5,078***	,000	1-4	5,571*	,047	1-5	5,875*	,020	1-8	5,000*	,050
Forças e fraquezas	4,581***	,000	1-5	18,500**	,009	1-8	15,000*	,042			
Missão	2,911*	,011									
Oportunidades e ameaças	2,801*	,013									

<sup>55</sup> As federações, nos respectivos quadros de apresentação de dados, são mencionadas através de um número que corresponde à sua ordenação alfabética: 1: FPA; 2: FPA<sub>t</sub>; 3: FPB; 4: FPF; 5: FPJ; 6: FPN; 7: FPP; 8: FPV.

O quadro mostra que existem diferenças altamente significativas entre federações quando se comparam os valores das componentes vocação e forças e fraquezas e diferenças significativas nas componentes missão e oportunidades e ameaças.

O teste Scheffé indica que existem diferenças significativas na componente vocação entre a FPA e as federações de futebol, judo e voleibol e na componente forças e fraquezas entre a FPA e as federações de judo e Voleibol.

Verifica-se que existem diferenças significativas entre federações quando se comparam os valores dos indicadores da componente vocação como se pode observar.

Quadro 47 - Comparação entre federações na componente vocação

	F	p.	Fed	F	p.
Formar cidadãos	5,067***	,000	4-7	-1,957*	,048
Generalização da prática	3,527**	,003			
Atletas federados	3,052**	,008			
Alta competição	2,326*	,036			

A utilização do teste Scheffé permitiu determinar diferenças significativas no indicador formar cidadãos entre a FPF e a FPP. Comparativamente, em função dos valores médios obtidos, a FPP atribuiu à formação de cidadãos maior importância do que a FPF.

O quadro que a seguir se apresenta mostra que existem diferenças significativas entre federações em indicadores da componente missão.

Quadro 48 - Comparação entre federações na componente missão

	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.
Apoio associações	5,475***	,000	1-4	1,857*	,026	1-5	2,089**	,004	3-5	1,625*	,049
Formação treinadores	5,364***	,000	1-4	1,857*	,014	3-4	1,786*	,016			
Apoio clubes	4,035**	,001	1-4	2,429**	,007						
Normas e regras	4,027**	,001									
Apetreçamento	3,483**	,003	2-4	1,909*	,018						
Quadros competitivos	3,308**	,005	1-4	1,857*	,030						
Instalações	2,982**	,009									
Alta competição	2,686*	,017									
Conquista recursos	2,268*	,040									
Formação técnicos gestão	2,178*	,050									

Saliente-se as diferenças altamente significativas existentes entre federações quando se comparam os valores obtidos nos indicadores apoio a associações e formação de treinadores. O teste Scheffé permitiu verificar a existência de diferenças significativas, no primeiro caso, entre os valores obtidos para a FPA e para as federações de futebol e judo e, no segundo caso, entre os valores obtidos para a FFB e para a FPJ. O que se traduz por a FPA e a FPB terem atribuído, em termos médios, maior importância ao apoio às associações regionais.

Verifica-se que na formação de treinadores, existem diferenças significativas entre a FPF e as federações de andebol e basquetebol, o que é dizer, em termos comparativos, que a FPF atribuiu menor importância à concretização desta missão.

Foram encontradas diferenças medianamente significativas entre federações nos indicadores apoio a clubes, normas e regras, apetrechamento, quadros competitivos e instalações.

O teste Scheffé permitiu encontrar diferenças medianamente significativas entre os resultados obtidos para a FPA e para a FPF no indicador apoio a clubes, diferenças significativas entre os valores da FPA e os valores da FPF no indicador apetrechamento e diferenças significativas entre os valores da FPA e os valores da FPF no indicador quadros competitivos. A análise dos valores médios obtidos permite dizer que, comparativamente, a FPF atribuiu menos importância às missões indicadas anteriormente do que relativamente às federações de andebol e de atletismo.

Quanto ao estudo dos indicadores da componente forças e fraquezas foram encontradas diferenças significativas que a seguir se apresentam.

Quadro 49 - Comparação entre federações na componente forças e fraquezas

	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.
Atletas federados	9,865***	,000	1-5	2,196***	,000	1-6	1,460*	,040	1-8	1,753**	,003	3-5	2,125***	,000
Atletas AC	5,533***	,000	1-8	1,986**	,006	2-8	1,882**	,002	7-8	1,600*	,024			
Implantação geográfica	7,439***	,000	1-5	2,339**	,009	1-6	2,159*	,017	1-7	2,014*	,028	1-8	3,014***	,000
Participação voluntários	7,960***	,000	1-5	2,000*	,025	1-6	2,250**	,006	2-4	1,766*	,043	2-5	1,909*	,013
Património	4,398**	,001	1-5	2,089*	,013	1-6	2,089*	,013	1-7	1,914*	,020			
Frequência conflitos	3,819**	,002												
Clubes	3,507**	,003		-										
Qualidade gestão	3,029**	,008												
Espectadores	2,643*	,018												
Custo apetrechamento	2,582*	,021												

Formação treinadores	2,245*	,042									
Atletas federados	9,865***	,000	3-6	1,389*	,045	3-8	1,682** ,003	5-7	-1,725** ,003	7-8	1,282* ,035
Implantação geográfica	7,439***	,000	2-8	1,755*	,033	4-8	2,157* ,013				
Participação voluntários	7,960***	,000	2-6	2,159**	,002	3-6	1,875* ,033				

Destaque-se a existência de diferenças altamente significativas entre federações quando se comparam os valores dos indicadores atletas federados, atletas de AC, implantação geográfica e participação de voluntários. Verifica-se, também, a existência de diferenças medianamente significativas entre federações nos indicadores património, frequência de conflitos, clubes e qualidade da gestão.

A aplicação do teste Scheffé permite concluir, comparativamente, que na FPA e na FPB o número de atletas federados se constitui como um ponto forte ao contrário do que acontece com as federações de judo, natação e voleibol. Em relação ainda ao indicador número de atletas federados verifica-se, também, que a FPP está em melhor posição do que as federações de judo e voleibol.

No indicador número de atletas de AC, comparativamente, existem diferenças significativas entre os valores obtidos para a FPV e para as federações de andebol, atletismo e patinagem. Tal situação quer dizer que para a FPV o número de atletas de AC é uma fraqueza ao contrário do que acontece com as outras.

No indicador implantação geográfica, comparativamente, verifica-se que a FPA, tem uma situação favorável ao contrário das federações de judo, natação, patinagem e voleibol. Por sua vez, a FPV em termos comparativos tem uma situação desfavorável neste indicador face à FPAAt e à FPF.

No indicador participação de voluntários nota-se que existem, comparativamente, diferenças significativas entre a realidade da FPA e as federações de judo e natação, bem como entre a FPAAt e as federações de futebol e judo. Por outras palavras, na FPA e na FPAAt existe, em termos médios, uma maior participação de voluntários nas tarefas das modalidades do que nas federações referidas.

Um último realce para o indicador património onde o teste Scheffé permitiu identificar diferenças significativas entre a FPA e as federações de judo, natação e patinagem. O mesmo é dizer que em termos médios os agentes inquiridos da FPA são da opinião que a federação vive uma boa situação patrimonial enquanto que os agentes das outras federações têm uma opinião significativamente diferente.

Quanto aos indicadores da componente oportunidades e ameaças encontraram-se as diferenças que são apresentadas no quadro.

Quadro 50 - Comparação entre federações na componente oportunidades e ameaças

	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.
Representatividade internacional	4,960***	,000	1-4	1,857*	,033	2-4	1,649*	,040	4-7	-1,886*	,012			
Resultados internacionais	5,856***	,000	6-7	-1,256*	,016	7-8	1,225*	,010						
Visibilidade mediática	6,750***	,000	4-5	2,143*	,011	4-6	2,476**	,001	4-7	1,843*	,034	4-8	2,234**	,003
Imagem jovens	4,651***	,000												
Patrocínios	4,156**	,001	4-5	1,768*	,035									
Cooperação organizações	2,802*	,013												

Verifica-se a existência de diferenças altamente significativas entre federações quando se comparam os valores obtidos nos indicadores representatividade internacional, resultados internacionais, visibilidade mediática e imagem junto dos jovens. Verifica-se também a existência de diferenças medianamente significativas entre federações no indicador patrocínios e diferenças significativas entre federações no indicador cooperação com organizações.

A utilização do teste Scheffé permite afirmar, em primeiro lugar, que existem diferenças significativas entre as federações da andebol, atletismo e patinagem e a FPF, possuindo esta última uma fraca representatividade nos órgãos internacionais respectivos da modalidade.

Em segundo lugar, saliente-se que existem diferenças significativas entre os valores obtidos no indicador resultados internacionais pela FPP e pelas federações de natação e voleibol, isto é, a FPP caracteriza-se por ter uma situação externa mais favorável.

Em terceiro lugar, refira-se também que existem diferenças significativas entre os valores obtidos no indicador visibilidade mediática entre a FPF e as federações de judo, natação, patinagem e voleibol. Em termos comparativos a visibilidade mediática constitui-se como uma oportunidade de desenvolvimento para a FPF.

Uma última palavra para o indicador patrocínios onde se observam diferenças significativas entre a FPF e a FPJ, o que significa que, em termos comparativos, a situação favorável da FPF contrasta com a fraqueza da FPJ.

### 6.3. Natureza da decisão

Verifica-se que existem diferenças significativas entre federações na dimensão natureza da decisão.

Quadro 51 - Comparação entre federações na dimensão natureza da decisão

	F	p.
Natureza da decisão	2,308*	,037

Realizou-se a comparação entre federações das componentes e indicadores da dimensão e os resultados obtidos constam dos quadros que serão analisados de seguida.

Quadro 52 - Comparação entre federações na dimensão natureza da decisão por componente

	F	p.	Fed	F	p.
Responsabilidade	4,991***	,000	1-2	15,805*	,019
Conflitos	1,894	,086			
Controlo	1,742	,117			
Lógica	1,643	,140			
Tempo	1,565	,162			
Mecanismo	1,270	,280			
Estrutura	0,803	,588			

Como se pode observar no quadro existem diferenças altamente significativas entre federações quando se comparam os valores da componente responsabilidade. O teste Scheffé permitiu identificar diferenças significativas entre os valores obtidos para a FPA e para a FPA<sub>t</sub>.

Verifica-se que existem diferenças significativas entre federações quando se comparam os valores de indicadores da componente responsabilidade, como se pode observar no quadro.



Quadro 53 - Comparação entre federações na componente responsabilidade

	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.
Secretário geral	4,757**	,001	1-2	2,039*	,019	1-4	2,143*	,032	1-5	2,357**	,008
Atletas federados	4,392**	,001	1-2	1,974*	,040	2-7	-1,746*	,049			
Autarquias	4,282**	,001									
Patrocinadores	3,434**	,004									
Clubes	2,709*	,016									
Comunicação social	2,531*	,023									

Verifica-se a existência de diferenças medianamente significativas entre federações quando se comparam os valores obtidos nos indicadores secretário geral, atletas federados, autarquias e patrocinadores. Observa-se também a existência de diferenças significativas entre federações nos indicadores clubes e comunicação social.

A utilização do teste de Scheffé apenas permitiu identificar diferenças significativas entre os valores obtidos no indicador secretário geral e atletas federados. No indicador secretário geral observam-se diferenças significativas entre os valores médios obtidos na FPA e nas federações de atletismo, futebol e judo. A FPA caracteriza-se por ter um secretário geral que é muito importante na decisão ao contrário das outras federações.

No indicador atletas federados sucede que se verificam, em termos comparativos, diferenças significativas entre os valores médios da FPAAt e das federações de andebol e patinagem. A este propósito, pode-se dizer que, em termos comparativos, os atletas federados na FPAAt são menos responsáveis pela decisão do que os atletas das federações referidas.

Verifica-se que existem diferenças significativas entre federações quando se comparam os valores dos indicadores da componente lógica, como se pode observar seguidamente.

Quadro 54 - Comparação entre federações na componente lógica

	F	p.	Fed	F	p.
Adaptação ambiental	3,279**	,005	1-4	2,476*	,014
Apoio atleta	2,675*	,017			
Eficiência gestão	2,463*	,027			

Verificam-se diferenças medianamente significativas entre federações quando se compara o valor obtido no indicador adaptação ambiental e diferenças significativas nos indicadores apoio ao atleta e eficiência na gestão.

O teste de Scheffé apenas permitiu identificar diferenças significativas, em termos comparativos, entre os valores obtidos no indicador adaptação ambiental na FPA e na FPF. Face a estes resultados, pode-se dizer que, ao contrário do que acontece na FPA, na FPF o critério adaptação ambiental foi pouco importante na decisão estratégica no Ciclo Olímpico de Atlanta.

Foram também encontradas diferenças significativas entre federações em indicadores da componente conflitos, como se pode observar no quadro que a seguir se apresenta.

Quadro 55 - Comparação entre federações na componente conflitos

	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.
Comunicação social	4,729***	,000	4-5	1,286**	,006	4-7	1,238**	,004
Associações	3,822**	,002	5-2	1,159**	,007			
Estado	2,807*	,015						
Dirigentes vs administrativos	4,684***	,000	3-6	0,857*	,038			
Técnicos vs técnicos	5,023***	,000	2-7	1,148**	,002			
Administrativos vs administrativos	3,433**	,005						
Técnicos vs atletas	3,230**	,006	5-7	0,875*	,046			
Atletas vs atletas	2,312*	,042						

Verifica-se a existência de diferenças altamente significativas entre federações quando se comparam os valores obtidos nos indicadores comunicação social, dirigentes vs administrativos e técnicos vs técnicos e diferenças medianamente significativas nos indicadores associações regionais, administrativos vs administrativos e técnicos vs técnicos.

O teste de Scheffé permitiu identificar, em primeiro lugar, diferenças medianamente significativas entre os valores obtidos no indicador comunicação social na FPF e nas federações de judo e patinagem, podendo-se concluir que a FPF viveu

conflitos frequentes ao contrário do sucedido com as federações citadas. Em segundo lugar, refiram-se as diferenças medianamente significativas entre os valores obtidos no indicador associações na FPJ e na FPAAt. Neste caso, perante os resultados médios obtidos, pode-se afirmar que a FPJ teve conflitos frequentes com as associações, não sucedendo o mesmo com a FPAAt.

Por sua vez, ao nível dos conflitos entre agentes, saliente-se, em primeiro lugar, a existência de diferenças medianamente significativas entre os valores obtidos no indicador técnicos vs técnicos na FPAAt e na FPP. Em segundo lugar, refira-se que se verificam diferenças significativas entre os valores obtidos no indicador dirigentes vs administrativos na FPB e na FPN. Por fim, refira-se que se verificam diferenças significativas entre os valores obtidos no indicador técnicos vs atletas na FPJ e na FPP. Em síntese, pode-se afirmar que a FPN e a FPP nos indicadores considerados, comparativamente, viveram um quadriénio com menos conflitos.

Verifica-se que existem diferenças significativas entre federações quando se comparam os valores dos indicadores da componente controlo, como se pode observar no quadro que a seguir se apresenta.

Quadro 56 - Comparação entre federações na componente controlo

	F	p.
Comunicação social	2,372*	,033

Segundo o quadro, verifica-se apenas a existência de diferenças significativas entre federações no indicador comunicação social.

## 6.4. Resultados

Na dimensão resultados verifica-se que existem diferenças medianamente significativas entre federações, como é possível constatar pela observação do quadro.

Quadro 57 - Comparação entre federações na dimensão resultados

	F	p.	Fed	F	p.
Resultados	4,223**	,001	1-8	23,974*	,026

Foram identificadas diferenças significativas entre os valores obtidos na FPA e na FPV.

Efectuou-se a comparação entre federações das componentes e indicadores da dimensão e os resultados constam dos quadros que serão analisados seguidamente.

Quadro 58 - Comparação entre federações na dimensão resultados por indicadores

	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.	Fed	F	p.
Apoio associações	4,710***	,000									
Atletas de AC	6,862***	,000	1-8	1,636**	,005	2-8	1,636**	,001	7-8	1,736***	,000
Atletas federados	8,152***	,000	1-5	2,071**	,009	1-8	1,794*	,034	3-5	2,125**	,004
Autonomia Estado	6,240***	,000	1-5	1,804*	,014	1-6	1,929**	,006	3-6	1,667*	,046
Espectadores	4,951***	,000									
Implantação geográfica	6,942***	,000	1-5	1,786*	,013	1-6	1,952**	,003	1-8	2,186***	,000
Redução conflitos	8,712***	,000	1-4	2,571**	,002	1-5	2,250**	,009	2-4	2,299**	,003
Representatividade internacional	7,385***	,000	1-4	1,714*	,018	2-4	1,844**	,002	3-7	-1,557*	,022
Resultados internacionais	5,063***	,000	7-8	1,300*	,024						
Visibilidade mediática	5,240***	,000	4-5	2,018*	,028	4-6	2,032*	,020	4-8	1,961*	,019
Participação voluntários	7,702***	,000	1-6	2,321*	,040	2-6	2,568***	,000	3-6	2,250**	,004
Património	4,075**	,001	1-5	1,946*	,024	1-7	1,971*	,012			
Patrocínios	3,843**	,002	3-5	1,518*	,028						
Formação dirigentes	3,155**	,006	1-7	1,314*	,045						
Qualidade gestão	2,566*	,022									
Formação treinadores	2,475*	,026									
Cooperação organizações	2,617*	,020									
Imagem jovens	2,221*	,044									
Apoio clubes	2,173*	,049									
Atletas federados	8,152***	,000	3-6	1,736*	,032	3-8	1,847*	,017	4-5	1,929*	,021
Redução conflitos	8,712***	,000	2-5	1,977*	,011	3-4	2,571**	,001	3-5	2,250**	,006
Representatividade internacional	7,385***	,000	4-7	-2,271***	,000	4-8	-1,753**	,004			
Redução conflitos	8,712***	,000	4-8	-2,143*	,022						

Saliente-se a existência de diferenças altamente significativas entre federações nos indicadores apoio a associações, atletas de AC, atletas federados, autonomia do Estado, espectadores, implantação geográfica, redução de conflitos, representatividade internacional, resultados internacionais, visibilidade mediática e participação de voluntários. Verifica-se também a existência de diferenças medianamente significativas entre federações nos indicadores património, patrocínios e formação de dirigentes.

Em conformidade com a aplicação do teste Scheffé faz-se de seguida uma síntese dos resultados obtidos.

Em função do que foi dito e de acordo com a média das opiniões dos inquiridos, a FPV, em termos comparativos, não conseguiu atingir o nível de resultados no indicador número de atletas de AC das federações de andebol, atletismo e patinagem.

As federações de andebol, basquetebol e futebol atingiram bons resultados no indicador número de atletas federados em oposição às federações de judo, natação e voleibol.

Em termos comparativos, as federações de andebol e basquetebol conseguiram melhores resultados do que as federações de judo e natação no indicador autonomia do Estado.

Comparando os resultados obtidos no indicador implantação geográfica, pode-se afirmar que a FPA conseguiu melhores resultados do que as federações de judo, natação e voleibol.

Ao nível da redução de conflitos as federações de andebol, atletismo e basquetebol, ao contrário das federações de futebol e judo, conseguiram reduzir os conflitos entre os agentes.

No indicador representatividade internacional as federações de andebol, atletismo, patinagem e voleibol conseguiram resultados bem mais positivos do que aconteceu com as federações de basquetebol e futebol.

Nos resultados internacionais apenas se encontraram diferenças significativas entre a FPP e a FPV, tendo a primeira conseguido melhores resultados nos confrontos internacionais.

Na visibilidade mediática a FPF conseguiu resultados substancialmente melhores do que aconteceu com as federações de judo, natação e voleibol.

Na FPN houve uma fraca participação dos voluntários ao contrário do que aconteceu nas federações de andebol, atletismo e basquetebol.

No indicador património a FPA alcançou resultados significativamente diferentes das federações de judo e patinagem. Na FPA os inquiridos são de opinião que a federação conseguiu um bom resultado.

No indicador patrocínios existem diferenças significativas entre a FPB e a FPJ, tendo a FPB obtido um resultado razoável e a FPJ teve um resultado mau.

Finalmente, ao nível do indicador formação de dirigentes existem diferenças significativas entre a FPA e a FPP, tendo a primeira conseguido um resultado razoável.

No indicador nível de eficiência na utilização dos recursos verifica-se que existem diferenças medianamente significativas entre federações, o que se pode observar seguidamente.

Quadro 59 - Comparação entre federações no indicador nível de eficiência na utilização dos recursos

	F	p.	Fed	F	p.
Resultados vs recursos	3,516**	,003	6-7	-1,644*	,044

O teste de Scheffé permitiu detectar diferenças significativas entre os valores obtidos na FPN e na FPP, isto é, segundo a média das opiniões dos inquiridos a FPP atingiu um nível de eficiência superior.

No que respeita aos factos explicativos dos resultados alcançados no Ciclo Olímpico de Atlanta pelas federações foram encontradas diferenças significativas como se pode observar no quadro.

Quadro 60 - Comparação entre federações nos indicadores dos factos explicativos dos resultados

	F	p.
Falta empenhamento agentes	2,435*	,029
Organização menos boa	2,381*	,032

Existem diferenças significativas entre federações quando se comparam os valores dos indicadores falta de empenhamento de agentes e organização menos boa.

## 7. Comparação das representações de dirigentes e técnicos

É objectivo desta parte do capítulo de apresentação e discussão dos resultados comparar as representações de dirigentes e de técnicos da estratégia das federações

através de técnicas de estatística inferencial<sup>56</sup>, partindo-se dos dados do questionário. Realizou-se a comparação entre os resultados obtidos nas respectivas dimensões, componentes e indicadores de acordo com o modelo de análise, sendo apresentados e discutidos os que indicam a existência de diferenças significativas entre as duas amostras.

### 7.1. Recursos

Os resultados encontrados indicam que não existem diferenças significativas entre dirigentes e técnicos quando se comparam os valores obtidos na dimensão recursos e os valores obtidos nos diferentes indicadores desta dimensão.

### 7.2. Análise estratégica

Os resultados indicam que não existem diferenças significativas entre dirigentes e técnicos na dimensão análise estratégica. Todavia, nesta dimensão, existem diferenças significativas quando se comparam os valores obtidos na componente missão e os valores obtidos em diferentes indicadores da dimensão como se pode observar nos quadros que a seguir se apresentam.

Quadro 61 - Comparação das representações de dirigentes e de técnicos na componente missão

Componente	t	p.
Missão	-2,676**	,009

Em conformidade com os valores constantes no quadro pode-se dizer que existem diferenças medianamente significativas entre dirigentes e técnicos quando se comparam os valores obtidos na componente missão.

<sup>56</sup> Utilizou-se a técnica de comparação t de student para as duas amostras independentes.

Quadro 62 - Comparação das representações de dirigentes e de técnicos na dimensão análise estratégica

Componente	Indicador	Méd	SD	Méd	SD	t	p.
Vocação	Atletas federados	3,89	1,02	3,12	1,28	-2,756*	,007
Missão	Investigação	2,71	1,11	1,87	0,85	-3,364**	,001
	Instalações	3,38	1,16	2,38	1,19	-3,454**	,001
	Formação dirigentes	2,63	1,17	1,75	0,79	-3,508**	,001
	Normas e regras	3,65	0,94	3,00	1,11	-2,558*	,013
	Apoio clubes	3,37	1,02	2,76	1,11	-2,331*	,023
	Apoio associações regionais	4,00	0,93	3,46	1,00	-2,328*	,023
	Documentação	3,14	0,87	2,60	1,10	-2,260*	,027
	Apetreçamento	3,36	1,00	2,82	0,95	-2,261*	,027
Forças/fraquezas	Formação dirigentes	2,69	0,82	1,94	0,76	-3,841***	,000

A análise do quadro revela que existem diferenças significativas entre as duas amostras em alguns indicadores da dimensão.

No indicador atletas federados da componente vocação observam-se diferenças significativas entre os valores médios obtidos por dirigentes e técnicos, sendo os dirigentes de opinião que as federações atribuíram maior importância a esta vocação.

Na componente missão verificam-se diferenças medianamente significativas entre dirigentes e técnicos nos indicadores investigação, instalações e formação de dirigentes. Comparativamente, os técnicos são de opinião que as federações atribuíram menos importância a estes três indicadores.

Na componente missão verificam-se diferenças significativas entre as duas amostras nos indicadores normas e regras, apoio a clubes, apoio a associações, documentação e apetreçamento, tendo os técnicos atribuído menos importância aos indicadores referidos.

Em síntese, os dirigentes são de opinião que as federações daram mais importância ao desenvolvimento das suas missões, isto é, têm uma opinião mais favorável do trabalho desenvolvido por estas organizações.

Por fim, no indicador formação de dirigentes da componente forças e fraquezas verificam-se diferenças altamente significativas. Os dirigentes são de opinião que o nível de formação dos dirigentes não constitui nem um ponto forte nem uma fraqueza



(média igual a 2,69) e os técnicos, pelo contrário, são de opinião que o nível de formação dos dirigentes é uma fraqueza (média igual a 1,94).

### 7.3. Natureza da decisão

Na dimensão natureza da decisão, analisados os valores totais, verifica-se que não existem diferenças significativas entre dirigentes e técnicos acontecendo fenómeno idêntico nas componentes responsabilidade, lógica, conflitos, estrutura, mecanismo, tempo e controlo. Contudo, existem diferenças significativas entre dirigentes e técnicos quando se comparam os valores de alguns indicadores como se pode verificar pela observação do quadro.

Quadro 63 - Comparação das representações de dirigentes e de técnicos na dimensão natureza da decisão

Componente	Indicador	Méd	SD	Méd	SD	t	p.
Lógica	Costume	1,88	0,86	2,54	1,08	2,748**	,008
	Eficiência gestão	3,71	0,79	3,14	1,02	-2,527*	,014
Conflitos	Entidades: comunicação social	1,57	0,56	1,88	0,59	2,115*	,039
	Agentes: dirigentes vs atletas	1,44	0,50	1,80	0,40	3,103**	,003
	Agentes: dirigentes vs dirigentes	1,48	0,50	1,83	0,59	2,396*	,020
	Factos: poder	2,14	1,11	2,97	1,10	2,885**	,005
	Factos: questões pessoais	2,10	1,09	2,81	1,06	2,485*	,016
Estrutura	Centralizada	2,31	1,15	2,97	1,08	2,475*	,016
Mecanismo	Consenso	3,79	0,90	3,00	1,31	-2,885**	,005
	Político	2,14	1,01	2,71	1,15	2,033*	,046
Tempo	Racional	4,42	0,72	3,89	1,01	-2,522*	,014
	Planeada	3,29	0,77	2,80	1,06	-2,144*	,036

Na componente lógica verificam-se diferenças medianamente significativas entre dirigentes e técnicos no indicador costume e diferenças significativas no indicador eficiência da gestão. Comparando os resultados das duas amostras pode dizer-se que os técnicos são de opinião que o costume tem mais peso na decisão e que a eficiência tem menos poder explicativo da decisão.

Comparando os resultados obtidos na componente conflitos deduz-se que os dirigentes são de opinião que ocorreram menos conflitos entre federações e a comunicação social, entre dirigentes e atletas e entre dirigentes e dirigentes. Pode, também, deduzir-se que os dirigentes dão menos importância ao indicador poder e questões pessoais do que os técnicos como factos importantes nos conflitos.

Os valores médios obtidos pelas duas amostras na componente estrutura permitem dizer que, comparativamente, os técnicos consideram que a decisão foi mais centralizada.

Os valores médios obtidos nos indicadores consenso e político indicam que existem divergências de opinião entre dirigentes e técnicos no que respeita à componente mecanismo. Para os técnicos o consenso é um mecanismo com menos importância e, por sua vez, o mecanismo político tem um poder explicativo superior na decisão.

Finalmente, ao nível da componente tempo verificam-se diferenças significativas entre os valores médios obtidos nas duas amostras. Assim, em termos comparativos, verifica-se que os técnicos são de opinião que a decisão foi menos racional e menos planeada.

## 7.4. Resultados

Os resultados obtidos indicam que não existem diferenças significativas entre dirigentes e técnicos quando se comparam os valores obtidos na dimensão resultados. Contudo, assinala-se que existem diferenças significativas entre dirigentes e técnicos quando se comparam os valores médios obtidos em alguns indicadores desta dimensão como se pode observar no quadro que se apresenta seguidamente.

Quadro 64 - Comparação das representações de dirigentes e de técnicos na dimensão resultados

Indicador	Méd	SD	Méd	SD	t	p.
Apetreçamento	3,26	0,74	2,74	0,70	-2,987*	,004
Qualidade gestão	3,38	0,78	2,89	0,95	-2,257*	,020
Deficiente cooperação de clubes	2,28	0,99	2,79	0,93	2,212*	,030
Organização menos boa	1,83	0,99	2,32	0,99	2,043*	,045

Observam-se diferenças significativas entre os valores médios obtidos pelas duas amostras nos indicadores apetrechamento e qualidade da gestão, isto representa que os técnicos acham que as federações obtiveram resultados inferiores, nos factores referidos, àqueles que foram indicados pelos dirigentes.

Em relação aos factos explicativos dos resultados alcançados pelas federações durante o quadriénio verificam-se diferenças significativas entre dirigentes e técnicos nos indicadores deficiente cooperação de clubes e organização menos boa. Tais diferenças significam que os dirigentes são de opinião que os indicadores em causa têm menos poder explicativo como factos que dificultaram a obtenção de melhores resultados.

## CONCLUSÕES

## Conclusões

O presente estudo pretendeu explicar a estratégia das federações de andebol, atletismo, basquetebol, futebol, judo, natação, patinagem e voleibol no Ciclo Olímpico de Atlanta.

Neste sentido, considerou-se que a compreensão da estratégia só é viável quando se verificam as dinâmicas político-culturais locais responsáveis pela sua formação. Portanto, a elucidação sobre a condução das federações não pode ser desligada da análise dos contextos de acção específicos, o que implica a verificação dos processos organizacionais concretos, onde agentes desportivos, de *racionalidade limitada*<sup>1</sup>, decidem sobre a afectação de recursos de forma contingencial de acordo com as interpretações e as dependências organizacionais e contextuais.

Em síntese, entendendo-se a estratégia como um jogo interpretativo de satisfação de interesses, a compreensão da condução das federações implicou a verificação do que pensam e do que podem fazer os agentes decisores.

Por outro lado, considerou-se também que a perspectiva interpretativa não invalida a necessidade da análise estratégica já que os decisores, apesar da hipótese de legitimação de interesses pessoais, examinam os recursos e as competências da organização, o ambiente competitivo e perspectivam os resultados. A análise estratégica reforça a ideia de se ver as federações como organizações concretas, imbuídas de uma vocação e missão e que, inseridas num espaço e num tempo próprios, dispõem de potenciais factores de sucesso e de determinadas competências distintivas.

Para se proceder à identificação e interpretação da estratégia das federações da amostra definiu-se o modelo de análise da estratégia formado pelas dimensões recursos, análise estratégica, natureza da decisão e resultados.

---

<sup>1</sup> Simon (1945).

## **Recursos**

Durante o Ciclo Olímpico de Atlanta a principal fonte de financiamento das federações foi a Administração Pública Desportiva Central. Todavia, saliente-se que existem diferenças entre as oito federações. A este respeito, um realce especial para a Federação Portuguesa de Futebol que apresenta um grau de dependência significativamente diferente das outras federações. A análise da estrutura de proveitos desta federação permite concluir que a sua autonomia se deve, no essencial, à capacidade de gerar receitas através da organização de quadros competitivos nacionais e internacionais e releve-se, também, a grandeza dos proveitos oriundos das actividades regulamentares.

O financiamento público das federações cresceu ao longo do Ciclo Olímpico sempre acima do valor da inflação, acompanhando, deste modo, a tendência dos anos anteriores. A análise dos contratos-programa celebrados entre o Estado e as federações possibilita concluir que as verbas foram afectadas, no fundamental, às rubricas actividades normais e alta competição em partes sensivelmente iguais. O restante do apoio financeiro foi afectado de forma substancial às deslocações às Regiões Autónomas e de forma escassa à formação, sedes sociais, organização de eventos, técnicos requisitados e apoio a clubes. Tendo em conta os montantes envolvidos e o grau de formalização na atribuição dos recursos, é lícito concluir-se que a Administração Pública privilegiou o apoio à alta competição.

Os critérios utilizados pela Administração Pública para o financiamento das federações (número de praticantes e de clubes; resultados desportivos internacionais e especificidades das modalidades) incentivam a prevalência do oligopólio no sector federado já que os apoios assimétricos permitem a certas federações continuarem a dominar a situação.

Em matéria de técnicos desportivos, as federações optaram pela requisição de professores de educação física ao sistema educativo e algumas, numa perspectiva de curto prazo, decidiram-se pela contratação de treinadores estrangeiros como a melhor solução para a preparação dos atletas mais aptos.

Ao nível ainda dos recursos humanos, de acordo com o observado, pode concluir-se que a profissionalização dos dirigentes é hoje um assunto incontornável na vida das federações.

Concretamente, as federações que possuem ligas de clubes apresentam em termos estatutários uma posição semelhante sobre o assunto. Assim, a Federação Portuguesa de Basquetebol admite a possibilidade do exercício do cargo de dirigente poder assumir carácter profissional ou semi-profissional e a Federação Portuguesa Futebol formalizou que os dirigentes podem também receber pelo desempenho de tais funções as gratificações, subsídios ou outras formas de compensação pecuniária desde que fixadas por regulamento ou pela assembleia geral. Por sua vez, a Federação Portuguesa de Judo torna claro que os membros dos respectivos órgãos não podem receber quaisquer remunerações ou gratificações por serviços prestados e os estatutos das restantes federações são omissos neste âmbito.

Nos recursos materiais pode concluir-se que o problema mais premente tem a ver com a carência de instalações desportivas, verificando-se a existência de federações com sedes sociais perfeitamente desajustadas das necessidades de desenvolvimento das modalidades.

### **Análise estratégica**

De acordo com as premissas constitucionais, as federações têm um papel fundamental na concretização do direito ao desporto. No específico, a Lei de Bases do Sistema Desportivo atribui às federações a promoção, regulamentação e direcção da modalidade desportiva ou do conjunto de modalidades afins, e as funções de representação perante a Administração Pública e junto das organizações congéneres internacionais. Tal situação permite concluir que, no plano jurídico, as federações vivem hoje o reduzido grau de especialização definido no articulado do Decreto n.º 32946 de 1943.

A análise jurídica revela ainda que o Estado confere às federações a missão de organização da prática desportiva, da alta competição e do desporto profissional e

incumbe-as, também, da formação dos agentes desportivos, da defesa da ética desportiva e de participarem em órgãos de consulta da Administração Pública Desportiva.

A análise dos estatutos revela que as federações optaram também por um nível reduzido de formalização das suas funções. Assim, para além da concretização dos fins gerais referidos na legislação, observou-se apenas que a Federação Portuguesa de Atletismo se refere ao apoio às associações regionais e que a Federação Portuguesa de Natação explicita que tem como missão a promoção das instalações desportivas específicas e a orientação e uniformização do ensino da natação.

Ora, de acordo com a investigação desenvolvida concluiu-se que as federações da amostra no Ciclo Olímpico de Atlanta tiveram como principal vocação a alta competição, onde se torna impreterível, na mobilização de vontades, a definição dos resultados desportivos internacionais a alcançar. Por parte do Estado, o desenvolvimento das disposições constantes na Lei de Bases e no Regime Jurídico das Federações Desportivas originaram uma produção legislativa muito significativa em termos de alta competição, o que constitui um facto relevante da intervenção estatal no desporto, dando continuidade ao que já tinha acontecido durante a década de 80.

Concluiu-se também que as federações assumem formalmente a generalização da prática desportiva como sua vocação, apesar dos escassos recursos, pois é necessário ter presente o que é socialmente privilegiado e a detecção e selecção de jovens talentos.

As federações afectaram, às diversas missões consideradas, recursos de forma diferenciada, tendo-se constituído como a principal missão a concretização da alta competição. Por outro lado, estas organizações atribuíram pouca importância a factores intimamente associados à inovação e à mudança, como a formação (técnicos de gestão e dirigentes) e a investigação.

Neste aspecto, saliente-se que os técnicos pensam que as federações atribuíram menos importância a um conjunto de missões (investigação, instalações, formação de dirigentes, normas e regras, apoio a clubes, apoio a associações, documentação e apetrechamento), enquanto os dirigentes apresentam uma opinião mais favorável relativamente ao que foi realizado pelas organizações durante o quadriénio.

Os resultados obtidos na comparação entre federações permitem concluir que a Federação Portuguesa de Futebol atribuiu um nível de importância inferior a algumas



missões, nomeadamente à formação de técnicos e ao apoio a associações regionais, especialmente em relação ao andebol e ao basquetebol.

No seu conjunto as federações apresentam como competências distintivas o número de atletas filiados e de alta competição, a implantação das modalidades em termos de clubes e o nível de formação dos técnicos que gerem o treino, ao contrário do que acontece com a formação dos que gerem a organização: dirigentes e técnicos de gestão. Saliente-se, nesta matéria, que os dirigentes têm uma opinião mais favorável sobre o seu nível de formação. O número de espectadores e o custo das instalações são outras das principais fraquezas das federações.

A comparação entre federações permite concluir que certas organizações apresentam situações mais desfavoráveis. É o caso do judo, natação e voleibol no número de atletas federados; o voleibol no número de atletas de alta competição; o judo, natação, patinagem e voleibol na implantação geográfica; o futebol, judo e natação na participação de voluntários; o judo, natação e patinagem na situação patrimonial.

As federações apresentam como principais oportunidades de sucesso dois aspectos intimamente associados à alta competição: os resultados desportivos internacionais e a organização de eventos internacionais. Em simultâneo, a falta de patrocínios e a reduzida visibilidade mediática são as principais ameaças que comprometem o acesso a fontes de financiamento alternativas ao apoio público. A manter-se a situação, o desenvolvimento das federações depende essencialmente das opções de política desportiva tomadas pelo Estado.

Ao nível de potenciais factores de sucesso, comparativamente, o futebol apresenta uma boa visibilidade mediática, uma situação razoável nos patrocínios e uma fraca representatividade internacional.

## **Natureza da decisão**

A responsabilidade da decisão estratégica coube no fundamental à coligação interna, de onde sobressaem os presidentes, e à Administração Pública Desportiva, que pelas suas funções de tutela e de financiamento se constitui como o principal

componente da coligação externa. Ainda na componente responsabilidade, pode concluir-se que as associações regionais e os clubes tiveram pouca influência, em termos comparativos, na decisão das federações.

A decisão subordinou-se, fundamentalmente, à obtenção de resultados desportivos. Por sua vez, os técnicos apresentam as federações como organizações menos eficientes e onde o costume tem um peso superior na decisão. Uma última referência para o facto do futebol ter conferido à lógica adaptação ambiental pouca importância, ao contrário de outras federações.

Foram identificados alguns conflitos decisórios no domínio desportivo, disciplinar, administrativo e político, que ocorreram, essencialmente, com clubes, liga de clubes, comunicação social e associações regionais. Refira-se que os conflitos envolveram com maior frequência os dirigentes, eleitos democraticamente, e os técnicos, que possuem o poder da competência técnica.

Apesar de as federações indicarem que a Administração Pública Desportiva Central atribui, por vezes, tardiamente e de modo irregular os apoios e que a sua intervenção deveria ser mais actuante em diversos factores (instalações, apetrechamento, formação e investigação), tal facto não foi suficiente para o despoletar de conflitos significativos entre as duas partes. Realmente os dados indicam que se viveu uma relação caracterizada mais pela parceria do que pela conflitualidade.

As questões técnicas foram o facto que mais conflitos originou entre dirigentes e técnicos, que possuem normalmente formações diferenciadas. Por outro lado, a importância atribuída aos indicadores poder, defesa de direitos e questões pessoais sugere que muitas vezes os conflitos nada têm a ver com o desenvolvimento das modalidades, mas sim com interesses individuais.

Do ponto de vista dos dirigentes ocorreram menos conflitos nas federações e os interesses egoístas tiveram menor valor explicativo, isto é, parece que os principais responsáveis pela decisão tendem a ter uma visão mais positiva da organização do que os técnicos.

Comparando-se os resultados obtidos por federação na dimensão conflitos, pode afirmar-se que o futebol (modalidade com maior visibilidade mediática) teve o maior índice de conflitualidade com a comunicação social, o atletismo (modalidade em que as várias associações regionais de clubes têm direito a um voto) viveu menos conflitos

com as associações e que o atletismo e o judo (modalidades individuais) tiveram bastantes conflitos envolvendo técnicos.

A decisão caracterizou-se por um nível elevado de burocratização que se traduziu por um elevado formalismo e por um nível médio de centralização e de especialização. A este respeito, os técnicos são de opinião que a decisão se caracterizou por um nível superior de centralização.

Os mecanismos mais importantes na formação da decisão foram a competência e o consenso. Admite-se, assim, que os agentes que decidem são competentes para o fazer, independentemente do nível de formação, e que é importante manter processos de participação, condição fulcral em organizações formadas por dirigentes benévolo. Pelo lado dos técnicos os mecanismos da decisão apresentam uma coloração diferente, isto é, atribuíram menos importância ao consenso e pensam que o indicador político teve um poder explicativo superior.

Na componente tempo pode concluir-se que as federações assumiram a decisão com um nível elevado de racionalidade e com um nível médio de planeamento. Neste aspecto os técnicos têm representações divergentes dos dirigentes. Assim, para os primeiros, o acaso e a impulsividade tiveram um peso superior como factos explicativos da decisão estratégica.

Os sistemas mais importantes no controlo da decisão foram os resultados desportivos e os recursos. Tudo indica que os eleitores, com especial relevo para as associações regionais, tiveram pouca importância no controlo da decisão.

## **Resultados**

As federações afectaram mais de metade dos recursos aos atletas de alta competição e à organização e participação nos quadros competitivos. Os recursos foram aplicados essencialmente pelas federações e, na lógica dos recursos humanos, metade foi afectada aos atletas e a outra metade substancialmente aos técnicos e administrativos, em partes iguais, e aos dirigentes de modo escasso. A análise da estrutura de custos indicia, pois, que a decisão de afectação dos recursos se caracterizou

por um nível baixo de especialização e por um elevado centralismo e formalismo. Os administrativos são indispensáveis em organizações onde a decisão tende a ser lenta pelos consensos necessários e pela ausência de quem detém a autoridade.

De acordo com as representações convergentes dos dirigentes e dos técnicos, pode concluir-se que melhores resultados das federações foram obtidos nas competições desportivas internacionais (diversas medalhas no escalão júnior e sénior), na organização de eventos internacionais e na representatividade nos órgãos internacionais das modalidades onde o futebol se salientou pela negativa. As federações obtiveram também bons resultados no apoio às associações, na imagem das modalidades junto dos jovens e no número de atletas filiados, em particular, de alta competição.

Nas federações da amostra houve um crescimento reduzido do número de atletas filiados e uma evolução desigual nas diferentes organizações, destacando-se a situação negativa do voleibol. Por sua vez, os atletas de alta competição não se distribuem de forma igual pelas várias federações e obtiveram-se taxas de penetração diferenciadas. Ainda na alta competição, as federações apostaram no aumento das participações em competições internacionais e na detecção, selecção e formação de jovens atletas. Finalmente, comparando-se a evolução do número de atletas filiados com o apoio financeiro público, concluiu-se que durante o Ciclo Olímpico o aumento dos recursos financeiros não teve correspondência directa no aumento do número de atletas, mas sim na tendência para se gastar mais recursos por atleta federado.

Por outro lado, as federações tiveram os piores resultados na formação de dirigentes e de técnicos de gestão e, também, obtiveram fracos resultados no número de espectadores, na autonomia face ao financiamento do Estado, nos patrocínios e nas instalações.

As modalidades desportivas geridas pelas federações da amostra apresentam implantações geográficas assimétricas, tendo a sua prática maior expressão ao longo do litoral, em especial, em Lisboa e no Porto, tendo o judo, natação, patinagem e voleibol conseguido resultados significativamente inferiores.

Segundo as federações a eficiência na utilização dos recursos foi boa e a falta de financiamento, em especial através das dificuldades na obtenção de patrocínios, foi o facto que mais impediu as federações de alcançar melhores resultados, de entre o leque de indicadores utilizados (fraco financiamento do Estado, incapacidade dos agentes,

deficiente cooperação dos clubes, falta de empenhamento dos agentes, deficiente cooperação das associações, organização menos boa e azar). Contudo, fica a sensação da incapacidade de os inquiridos atribuírem relações de causalidade nesta matéria, ou talvez a explicação resida no facto de os agentes apresentarem um nível elevado de satisfação com os resultados.

### **Estratégias nas federações**

As federações no Ciclo Olímpico de Atlanta tiveram, tendencialmente, uma estratégia de “concentração na alta competição”, existindo comunhão de interesses com o principal fornecedor dos recursos: o Estado.

A especialização crescente das federações na alta competição traduziu-se pela obtenção de bons resultados.

No que concerne à formação da estratégia observaram-se diferenças significativas entre as federações nos recursos, na análise estratégica e nos resultados. Por sua vez, os dados obtidos indicam que a natureza da decisão teve, fundamentalmente, as mesmas características nas diversas organizações.

Os dirigentes e os técnicos estão de acordo com os recursos e os resultados das federações e divergem em aspectos da análise estratégica e da natureza da decisão.

Para os técnicos, no essencial, as federações atribuem menos importância às suas missões e o nível de formação dos dirigentes é uma importante fraqueza, por outro lado, são também de opinião que as federações são menos inovadoras e eficientes, a vida organizacional é mais conflituosa, tendo os factores pessoais um poder explicativo superior, e a decisão é mais centralizada, menos consensual e planeada.

Existem, pois, indícios de que os técnicos optam por uma “estratégia ofensiva” contestando a autoridade e que os dirigentes optam por uma “estratégia defensiva” legitimando o processo de condução.

## **Considerações finais**

Finalmente, sugerem-se de seguida algumas indicações conceptuais e metodológicas que se julgam importantes no desenvolvimento do estudo da estratégia das federações.

Tendo em conta as múltiplas influências na formação da estratégia, é necessário em futuros estudos esclarecer como, internamente, os dirigentes e os técnicos cooperam possibilitando a condução das organizações. Neste sentido, entre os interesses individuais e colectivos, é da maior importância clarificar quais as fontes de poder respectivas e como são utilizadas, para que se possa determinar com exactidão o poder real dos agentes concretos. Em termos externos, julga-se fundamental estudar detalhadamente as influências da coligação externa, concretamente da Administração Pública, das associações regionais e dos clubes.

Considerando-se o modelo desenvolvido para a identificação e interpretação da estratégia, é da maior importância aprofundar de que modo os recursos, os resultados, a análise estratégica e a natureza da decisão se relacionam com a condução das federações.

Para além dos estudos centrados no conhecimento da formação da estratégia, julga-se também pertinente o desenvolvimento de estudos que permitam relacionar a estratégia definida com o nível de sucesso obtido.

Em termos metodológicos, a análise documental, o questionário e a entrevista ao recolherem as afirmações circunstanciais e as interpretações dos agentes podem originar dados enviesados em função dos valores dominantes e dos interesses em jogo. Diga-se ainda que estes procedimentos metodológicos colocam limitações à obtenção de dados que tenham a ver com os interesses pessoais. Deste modo, é importante explorar as potencialidades da observação sistemática e participante. Acompanhar o dia a dia da organização, parece imprescindível para melhor se compreender a formação da estratégia.

Por último, o estudo de diferentes federações enriquecerá certamente a análise do comportamento destas organizações de desporto.

## **BIBLIOGRAFIA**

## Bibliografia referenciada

- Abrie, J.** (1989). "L' Étude Expérimentale des Représentations Sociales." In *Représentations Sociales*, dir. de Denise Jodelet. Paris: PUF, 187-203.
- Allaire, Y.; Firsirotu, M.** (1988). "Les Théories de la Culture Organisationnelle." In *La Culture Organisationnelle: Aspects Théoriques, Pratiques et Méthodologiques*. Québec: Gaetan Morin Éditeur, 3-48.
- Almeida C.** (1995). Jornal desportivo *A Bola* de 23 de Janeiro.
- Almeida, J.; Costa, A.; Machado, F.** (1988). "Famílias, Estudantes e Universidade: Painéis de Observação Sociográfica." *Sociologia, Problemas e Práticas*, 4, 11-44.
- Ansoff, H.** (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.** (1991). "Strategic Management in a Historical Perspective." *International Review of Strategic Management*, 2, 3-69.
- Auld, C.** (1997). "Professionalization of Australian Sport Administration: The Effects on Organisational Decision Making." *European Journal for Sport Management*, 4, 17-39.
- Auld, C.; Godbey, G.** (1998). "Influence in Canadian National Sport Organizations: Perceptions of Professionals and Volunteers." *Journal of Sport Management*, 12, 20-38.
- Baganha, A.** (1997). *A Estrutura e a Dinâmica dos Financiamentos Públicos às Federações Desportivas*. Lisboa: UTL - FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto.
- Baier, V.; March, J.; Saetren, H.** (1968). "Décision et Mise en Oeuvre: Une Série d' Ambiguités". Reproduzido em *Décisions et Organisations* (1991). Paris: Les Éditions D'Organisation, 69-83.
- Barbichon, J.** (1990). *Dépendances et Décision*. Paris: Meridiens Klincksieck.
- Bardin, L.** (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bernoux, P.** (1985). *La Sociologie des Organisations*. Paris: Éditions du Seuil.
- Blanc, G.; Cremadez, M.** (1993). "Estrutura." In *Strategor*, org. por Jean-Pierre Détrie e Jean-Pierre Anastassopoulos. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 183-271.
- Bolman, L.; Deal, T.** (1984). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Borges, A.; Rodrigues, A.; Rodrigues, R.** (1993). *Elementos de Contabilidade Geral*. 13ª Edição. Lisboa: Rei dos Livros.
- Bourgeois, L.** (1980). "Performance and Consensus." *Strategic Management Journal*, 1, 227-248.
- Burnes, B.** (1992). *Managing Chance*, London: Pitman Publishing.
- Chandler, A.** (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chanlat, J.** (1989). "L' Analyse Sociologique des Organisations." *Sociologie du Travail*, 3, 381-400.
- Child, J.** (1988). "On Organizations in their Sectors." *Organization Studies*, 2, 13-19.
- Cohen, M.; March, J.; Olsen, J.** (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Correia, A.** (1994). *Federação e Estratégia: Representações de Dirigentes e de Técnicos Desportivos*. Lisboa: UTL - FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Formação Desportiva.
- Costa, J.** (1993). Jornal diário *Público* de 26 de Abril, suplemento de desporto.
- Crozier, M. ; Friedberg, E.** (1977). *L' Acteur et le Système*. Paris: Éditions du Seuil.



- Détie, J.; Santi, M.; Dussauge, P.; Neyraut, J.; Anastassopoulos, J.** (1993). "Estratégia." In *Strategor*, org. por Jean-Pierre Détie e Jean-Pierre Anastassopoulos. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 23-179.
- DiMaggio, P.; Powell, W.** (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field." *American Sociological Review*, 35, 147-160.
- Drucker, P.** (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York: Harper Collins.
- Escórcio, J.** (1996). *O Desporto no Operador Público de Televisão no Período de 1988/1994. Contributo para a Compreensão da Estrutura e Dinâmica do tempo de Antena de Desporto em Portugal (Canal 1 e TV 2)*. Lisboa: UTL - FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto.
- Esteves, A.** (1990). "Investigação-Ação." In *Metodologia das Ciências Sociais*, org. por Augusto Silva e José Madureira. Lisboa: Edições Afrontamento, 251-278.
- Feio, N.** (1979). *Desporto e Política*, Lisboa: Compendium.
- Ferguson, G.** (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. Fifth edition. Tokyo: McGraw - Hill.
- Ferrer, G.** (1991). *Derecho Público del Deporte*. Madrid: Editorial Civitas.
- Fredrickson, J.** (1983). "Strategic Process Research: Questions and Recommendation." *Academy of Management Review*, 8, 565-575.
- Friedberg, E.** (1995). *O Poder e a Regra*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Godet, M.** (1993). (1993). *Manual de Prospectiva Estratégica. Da Antecipação à Ação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Gomes, D.** (1994). "Cultura: Uma Metáfora Paradigmática no Contexto Organizacional." *Psicologia*, 9, 279-294.
- Gomes, D.** (1996). "Cultura Organizacional." In *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, coord. por Carlos Marques e Miguel Cunha. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 353-396.
- Gregory, K.** (1983). "Native View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-377.
- Hall, R.** (1984). *Organizações: Estrutura e Processos*. Rio do Janeiro: Prentice-Hall.
- Hannan, T.; Freeman, J.** (1977). "The Population Ecology of Organizations." *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Heinemann, K.** (1984). "Socioeconomic Problems of Sports Club." *International Review for Sociology of Sport*, 19, 201-213.
- Heinemann, K.** (1997). "Aspectos Sociológicos de las Organizaciones Deportivas." *Apunts*, 49, 10-19.
- Horch, H.** (1989). "Sociological Research on Sport Organizations in the Federal Republic of Germany: an Overview." *International Review for Sociology of Sport*, 24, 201-215.
- Horch, H.** (1994). "Does Government Financing Have a Detrimental Effect on the Autonomy of Voluntary Associations? Evidence from Germany Sports Clubs." *International Review for Sociology of Sport*, 29, 269-285.
- Hosking, D.** (1988). "Organizing, Leadership and Skilful Process." *Journal of Management Studies*, 25, 147-166.
- Inglis, S.** (1997). "Roles of the Board in Amateur Sport Organizations." *Journal of Sport Management*, 11, 160-176.
- Jodelet, D.** (1989). "Représentations Sociales: un Domaine en Expansion." In *Représentations Sociales*, dir. de Denise Jodelet. Paris: PUF, 31-61.
- Keating, J.** (1996). "Estratégia e Processo Estratégico." *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 1, 63-74.

- Kikulis, L.; Slack, T.** (1995). "Does Decision Making Make a Difference? Patterns of Change Within Canadian National Sport Organizations." *Journal of Sport Management*, 9, 273-299.
- Kikulis, L.; Slack, T.; Hinings, B.** (1992). "Institutionally Specific Design Archetypes: a Framework for Understanding Change in National Sport Organizations." *International Review for Sociology of Sport*, 27, 343-369.
- Kikulis, L.; Slack, T.; Hinings, B.; Zimmermann, A.** (1989). "A Structural Taxonomy of Amateur Sport Organizations." *Journal of Sport Management*, 3, 129-150.
- Koski, P.; Heikkala, J.** (1998). "Professionalization and Organizations of Mixed Rationales: The Case of Finnish National Sport Organizations." *European Journal for Sport Management*, 5, 7-29.
- Kotter, J.; Heskett, J.** (1993). *Culture et Performance*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- Lawrence, P.; Lorsch, J.** (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Lopes, A. ; Reto, L.** (1989). "Cultura de Empresas: Moda, Metáfora ou Paradigma?" In *Caderno de Trabalho nº 5 da Cadeira PsicoSociologia das Organizações*. Lisboa: ISCTE.
- Madureira, M.** (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Marcelino, J.** (1996). *Estudo do Perfil de Funções dos Directores Técnicos Nacionais que Trabalham no Âmbito das Federações Desportivas*. Lisboa: UTL - FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto.
- March, J.** (1978). "Rationalité Limitée, Ambiguïté et Ingénierie des Choix." Reproduzido em *Décisions et Organisations* (1991). Paris: Les Éditions D'Organisation, 133-162.
- March, J.** (1987). "Systèmes d'Information et Prise de Décision: Des Liens Ambigus. Reproduzido em *Décisions et Organisations* (1991). Paris: Les Éditions D'Organisation, 231-254.
- Meirim, J.** (1994). "Federações Desportiva: uma Realidade Jurídica." *Ludens*, 13, 41-51.
- Meyer, J.; Rowan, B.** (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Miller, D.** (1987). "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance." *Academy of Management Journal*, 30, 7-32.
- Mintzberg, H.** (1986). *Le Pouvoir dans les Organisations*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- Mintzberg, H.** (1990). *Le Management: Voyage au Centre des Organisations*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.** (1992). *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice-Hall Internations Editions.
- Mintzberg, H.; Waters, J.** (1978). "Patterns in Strategy Formation." *Management Science*, 24, 934-948.
- Monteiro, E.** (1996). *A Racionalização das Escolhas em Matéria de Política Desportiva. Estudo Acerca das Opções dos Presidentes das Principais Federações Desportivas*. Lisboa: UTL - FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto.
- Morgan, G.** (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Morin, P.** (1991). *Le Management et le Pouvoir*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- Ortner, S** (1984). "Theory in Anthropology since the Sixties." *Comparative Studies in Society and History*, 26, 126-165.
- Parkhouse, B.; Ulrich, D.; Soucie, D.** (1982). "Research in Sport Management: a Vital Rung of this New Corporate Ladder." *Quest*, 34, 176-186.
- Pataco, V.** (1978). "Financiamento Público do Movimento Associativo." *Desporto*, 5, 15-19.
- Peters, T.; Waterman, R.** (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A.** (1973). *The Politics of Organizational Decision making*. London: Tavistock.

- Pfeffer, J.** (1994). *Gerir com Poder*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Pfeffer, J.; Salancik, G.** (1978). *The External Control of Organizations*. New Work: Harper and Row.
- Pires, G.** (1987). *Do Associativismo à Orgânica do Desporto*. Col. Desporto e Sociedade, 45. Lisboa: M.E.C.- D.G.D..
- Pires, G.** (1989). *A Estrutura e a Política Desportiva: o Caso Português. Estudo da Intervenção do Aparelho Estatal no Sistema Desportivo Português*. Lisboa: UTL - ISEF. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana.
- Pires, G.** (1993 a). "Autarquias e Planeamento Democrático." *Horizonte*, 56, 63-73.
- Pires, G.** (1993 b). "Situação Desportiva." *Ludens*, 13, 19-25.
- Pires, G.** (1994). "Do Jogo ao Desporto - Para uma Dimensão Organizacional do Conceito de Desporto." *Ludens*, 14, 43-60.
- Pires, G.** (1995). *Desporto - Planeamento e Gestão de Projectos*. Lisboa: UTL - FMH.
- Porro, N.** (1997). "El Asociacionismo Deportivo como Modelo Organizativo. Movimientos, Sistema y Cambio." *Apunts*, 49, 20-30.
- Porter, M.** (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries na Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Quinn, J.** (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L.** (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rail, G.** (1988). "A Theoretical Framework for the Study of Complex Sport Organizations." *Journal of Sport Management*, 2, 40-63.
- Ramanantsoa, B. ; Thiéry - Baslé, C.** (1989). *Organisations et Fédérations Sportives*. Paris: PUF.
- Rumelt, R.; Schendel, D.; Teece, D.** (1994). "Fundamental Issues in Strategy." In *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, edited by Richard Rumelt, Dan Schendel e David Teece. Boston: Harvard Business School Press.
- Saeki, T.** (1990). "The Characteristics of Sociological Research on Sport Organization in Japan." *International Review for Sociology of Sport*, 25, 109-123.
- Sainsaulieu, R.** (1987). *Sociologie de L' Organisation et de L' Entreprise*. Paris: Presses de la FNSP et Dalloz.
- Schein, E.** (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Selznick, P.** (1957). *Leadership in Administration: A Sciological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Simon, H.** (1945). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Slack, T.** (1985). "The Bureaucratization of a Voluntary Sport Organization." *International Review for Sociology of Sport*, 20, 145-166.
- Slack, T.** (1991). "Sport Management: some Thoughts on Future Directions." *Journal of Sport Management*, 5, 95-99.
- Slack, T.** (1997). *Understanding Sport Organizations*. USA: Human Kinetics.
- Slack, T. ; Berrett, T.; Mistry, K.** (1994). "Rational Planning Systems as a Source of Organizational Conflict." *International Review for Sociology of Sport*, 29, 317-328.
- Slack, T. ; Hinings, B.** (1987). "Planning and Organizational Chance: a Conceptual Framework for the Analysis of Amateur Sport Organizations." *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12, 185-193.

- Slack, T. ; Hinings, B.** (1992). "Understanding Change in National Sport Organizations: an Integration of Theoretical Perspectives." *Journal of Sport Management*, 6, 114-132.
- Slack, T. ; Kikulis, L.** (1989). "The Sociological Study of Sport Organizations: some Observations on the Situation in Canada." *International Review for Sociology of Sport*, 24, 179-199.
- Smircich, L.** (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Soares, M.** (1996). "Informação e Tomada de Decisão: O Processo de Tomada de Decisão Dos Gestores Portugueses Visto por Gestores Britânicos e Franceses." *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2, 211-220.
- Stacey, R.** (1994). *A Gestão do Caos. Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Theodoraki, E.; Henry, I.** (1994). "Organisational Structures and Contexts in British National Governing Bodies of Sport." *International Review for Sociology of Sport*, 29, 243-267.
- Thibault, L.; Slack, T.;** (1994). "Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations: Empirical Verification of a Framework." *Journal of Sport Management*, 8, 218-233.
- Thibault, L.; Slack, T.; Hinings B.** (1991). "Professionalism, Structures and Systems: the Impact of Professional Staff on Voluntary Sport Organizations." *International Review for Sociology of Sport*, 26, 83-99.
- Thibault, L.; Slack, T.; Hinings B.** (1993). "A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations." *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.
- Thomas, R.; Haumont, A.; Levet, J.** (1987). *Sociologie du Sport*. Paris: PUF.
- Vala, J.** (1990). "A Análise de Conteúdo." In *Metodologia das Ciências Sociais*, org. por Augusto Silva e José Madureira. Lisboa: Edições Afrontamento, 101-128.
- Weick, K.** (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Winkler, J.** (1984). "On the Structural Change of Voluntary Organizations. The Case of the German Sports Associations (DSB)." *International Review for Sociology of Sport*, 19, 31-46.
- Wittock, H.; Bollaert, L.; Knop, P.** (1994). "The Development of an Instrument with Sports Federations Can Evaluate and Optimize their Management." *European Journal for Sport Management*, 1, 90-101.

## Documentos consultados

Carta das Instalações Desportivas Artificiais (1997). Lisboa: Secretaria de Estado do Desporto.  
Desporto Anuário 1994. Lisboa: Instituto do Desporto.  
Desporto Anuário 1995. Lisboa: Instituto do Desporto.

### Federação Portuguesa de Andebol

#### Estatutos

1. Plano Estratégico “Andebol Português - Ambição Olímpica 1993/96”.
2. Projecto de actividades regulares e programa de alta competição 1993.
3. Contas do exercício 1993.
4. Relatório desportivo época 1993/94.
5. Contas do exercício 1994.
6. Relatório de alta competição 95 e plano de actividades de 1996.
7. Contas do exercício 1995.
8. Relatório de actividades de 95 e plano de actividades de 96.
9. Contas do exercício 1996.
10. Relatório de actividades de 1996 e plano de actividades de 1997: “1996-2000 Uma Meta Olímpica do Andebol”.

### Federação Portuguesa de Atletismo

#### Estatutos

1. Programa de candidatura aos órgãos sociais da Federação Portuguesa de Atletismo para o quadriénio 1985/88.
2. Programação das actividades 1993.
3. Alta competição 1993; Centros de formação de jovens talentos; Formação anos 90.
4. Relatório e contas 1993.
5. Programa de actividades 94.
6. Alta competição 94.
7. Contas da gerência 1994.
8. Plano de actividades para 1995.
9. Relatório e contas 1995.
10. Plano e orçamento 1996.
11. Relatório e contas 1996.
12. Plano e orçamento 1997.

### Federação Portuguesa de Basquetebol

#### Estatutos

1. Projecto de Actividades regulares 1993-1996.
2. Projecto Alta competição 1993-1996.
3. Relatório 93 programas operacionais 94.
4. Relatório 94 programas operacionais 95.
5. Relatório e contas 1995.
6. Basquetebol Anuário 1996.
7. Plano de actividades 1996.
8. Relatório e contas 1996.
9. Plano de actividades 1997.

Federação Portuguesa de Futebol

Estatutos

1. Relatório e contas 1992/93.
2. Relatório e contas 1993/94.
3. Relatório e contas 1994/95.
4. Orçamento ordinário 1995/96.
5. Relatório e contas 1995/96.
6. Orçamento ordinário 1996/97.
7. Proposta de comparticipação financeira para 1997.

Federação Portuguesa de Judo

Estatutos

1. Plano de acção e orçamentação 1993/1996: plano de AC e plano de actividades regulares.
2. Relatório de actividades e contas do ano 1993.
3. Projecto de actividades regulares 1994.
4. Projecto de alta competição 1994.
5. Relatório de actividades e contas do ano 1994.
6. Projecto de actividades regulares 1995.
7. Projecto de alta competição 1995.
8. Relatório de actividades e contas do ano 1995.
9. Projecto Atlanta 96 - relatório e contas do ano 1995.
10. Projecto de actividades regulares 1996.
11. Projecto de alta competição 1996.
12. Relatório de actividades e contas do ano 1996.

Federação Portuguesa de Natação

Estatutos

1. Plano de actividades regulares 1993 – 1996.
2. Plano de alta competição 1996 – 1993.
3. Relatório e contas 1993.
4. Plano de actividades regulares 1994.
5. Plano de alta competição 1994.
6. Relatório 1994.
7. Plano de actividades regulares 1995.
8. Relatório 1995.
9. Plano de actividades regulares 1996.
10. Plano de alta competição 1996.
11. Relatório e contas 1996.

Federação Portuguesa de Patinagem

Estatutos

1. Orçamento 1993.
2. Relatório e contas 1993.
3. Plano e orçamento 1994.
4. Relatório e contas 1994.
5. Plano e orçamento 1995.
6. Relatório e contas 1995.
7. Plano e orçamento 1996.
8. Relatório e contas 1996.
9. Plano e orçamento 1997.

Federação Portuguesa de Voleibol

Estatutos

1. Plano e orçamento 1993.
2. Relatório e contas 1993.
3. Plano e orçamento 1994.
4. Relatório e contas 1994.
5. Plano e orçamento 1995.
6. Relatório e contas 1995.
7. Plano e orçamento 1996.
8. Relatório e contas 1996.
9. Plano e orçamento 1997.

## **ANEXOS**



## **Anexo 1 - Entrevista**

### **Guião**

#### **Apresentação**

A presente entrevista enquadra-se num estudo sobre os processos de gestão das organizações de desporto em Portugal tendo como objectivo o conhecimento da acção das federações desportivas no Ciclo Olímpico de 1993 a 1996.

A entrevista é efectuada no âmbito da elaboração da dissertação com vista à obtenção do grau de Doutor em Ciências do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

As respostas à entrevista são anónimas, os dados obtidos são confidenciais e unicamente utilizados com objectivos científicos no presente estudo.

O seu contributo é indispensável para o sucesso do estudo.

Obrigado pela sua colaboração.

#### **Perguntas**

##### **1. Análise estratégica**

##### **1.1. Vocação e Missão**

1.1.1. Do seu ponto de vista, quais foram os objectivos da federação para o Ciclo Olímpico de Atlanta?

1.1.2. Do seu ponto de vista, quais foram os projectos desenvolvidos pela federação neste Ciclo Olímpico?

##### **1.2. Forças e fraquezas**

1.2.1. Na sua opinião, quais as fraquezas da federação sob o ponto de vista interno face às outras federações?

1.2.2. Na sua opinião, quais os pontos fortes da federação sob o ponto de vista interno face às outras federações?

### 1.3. Oportunidades e ameaças

1.3.1. No seu entender, quais as oportunidades de desenvolvimento sob o ponto de vista externo exploradas pela federação no Ciclo que agora terminou?

1.3.2. No seu entender, quais as ameaças sob o ponto de vista externo com que a federação se confrontou durante este Ciclo?

1.3.3. Acha que na prática existe concorrência na conquista de meios e praticantes com as outras federações? Em caso afirmativo, qual tem sido a posição da federação perante as outras federações? (aliança, confronto ou alheamento)

## 2. Recursos

2.1. Qual é a sua opinião sobre as políticas de recursos humanos, financeiros e materiais desenvolvidas pela federação durante este Ciclo Olímpico.

## 3. Resultados

3.1. Na sua perspectiva, quais foram os resultados alcançados pela federação neste Ciclo Olímpico?

3.2. A seu ver houve discrepância entre as metas definidas pela federação e os resultados alcançados? Em caso afirmativo, quais os factos que justificam tal desajuste?

## 4. Natureza da decisão

### 4.1. Responsabilidade

4.1.1. Na sua opinião, quais as pessoas e as instituições responsáveis pelas decisões de afectação dos recursos da Federação?

4.1.2. Na sua opinião, qual foi a participação concreta do Estado nas decisões de afectação dos recursos da federação?

### 4.2. Lógica

4.2.1. Na sua perspectiva, quais as lógicas/critérios que explicam as decisões de afectação dos recursos da federação?

### 4.3. Conflitos

4.3.1. A propósito dos critérios de decisão, no seu entender, existiram conflitos a propósito das decisões de afectação dos recursos da federação? Em caso afirmativo, refira o porquê dos conflitos, as pessoas e as instituições envolvidas e como evoluíram.

### 4.4. Estrutura

4.4.1. De acordo com o seu ponto de vista, como caracteriza estruturalmente as decisões de afectação dos recursos da federação?

4.5. Mecanismo

4.5.1. Na sua opinião, quais os mecanismos/processos que geraram as decisões de afectação dos recursos da federação?

4.6. Tempo

4.6.1. No seu entender, a afectação dos recursos da federação resultou de um processo de planeamento prévio? Qual o grau de concretização do que foi planeado e como explica os factos ocorridos a este respeito?

4.7. Controlo

4.7.1. A seu ver, quais foram as formas de controlo utilizadas pela federação para verificar o nível de sucesso da afectação dos recursos?

Pergunta final

Antes de terminarmos gostaria que referisse os aspectos mais positivos e os aspectos mais negativos do funcionamento da Federação durante o Ciclo Olímpico de Atlanta?

## Ficha de caracterização dos inquiridos

### Caracterização dos inquiridos

a) **Data:**...../...../19.....

b) **Local:**.....

c) **Idade:**.....anos (em 31 de Dezembro de 1996)

d) **Sexo:**

Masculino ☐

Feminino ☐

e) **Profissão:**.....

f) **Habilitações escolares:**.....

l) **Duração da entrevista**..... minutos

**Observações:**.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **Temas e sub-temas**

### **1. Recursos**

#### **1.1. Financiamento das federações**

##### **1.1.1. Estado**

##### **1.1.1. Autarquias**

##### **1.1.1. Patrocínios**

#### **1.2. Recursos materiais**

#### **1.3. Recursos humanos: técnicos**

#### **1.4. Critérios de financiamento das federações pelo Estado:**

##### **1.4.1. Nível de implantação social e desportiva**

##### **1.4.2. Grau de autonomia face ao financiamento público**

##### **1.4.3. Alta competição**

### **2. Análise estratégica**

#### **2.1. Vocação**

##### **2.1.1. Promoção e desenvolvimento das modalidades**

##### **2.1.2. Generalização da prática**

##### **2.1.3. Alta competição**

#### **2.2. Missão**

##### **2.2.1. Enquadramento técnico**

##### **2.2.2. Quadros competitivos**

##### **2.2.3. Organização de eventos internacionais**

##### **2.2.4. Apetrechamento**

##### **2.2.5. Apoio aos clubes**

##### **2.2.6. Formação**

##### **2.2.7. Documentação**

##### **2.2.8. Apoio directo aos praticantes**

##### **2.2.9. Instalações**

#### **2.3. Fraquezas**

##### **2.3.1. Técnicos**

##### **2.3.2. Dirigentes amadores versus técnicos**

##### **2.3.3. Ausência de estruturas de continuidade para os atletas**

## 2.4. Ameaças

### 2.4.1. Funcionamento do Estado

### 2.4.2. Técnicos

### 2.4.3. Concorrência inter federações

## 2.5. Oportunidades

### 2.5.1. Aliança entre federações

### 2.5.2. Autonomia do Estado

### 2.5.3. Critérios técnicos e políticos para o financiamento das federações

## 3. Natureza da decisão

### 3.1. Responsabilidade

#### 3.1.1. Presidente da Direcção

#### 3.1.2. Directores técnicos nacionais

#### 3.1.3. Treinadores

#### 3.1.4. Associações regionais

#### 3.1.5. Comunicação social

#### 3.1.6. Patrocinadores.

#### 3.1.7. Dirigentes

### 3.2. Lógica

#### 3.2.1. Interesse político

### 3.3. Conflitos

#### 3.3.1. Estado

### 3.4. Estrutura

#### 3.4.1. Formalização

#### 3.4.2. Especialização

### 3.5. Mecanismo: competência dos técnicos

### 3.6. Controlo

#### 3.6.1. Eleitores

#### 3.6.2. Controlo do Estado

## 4. Resultados

### 4.1. Atletas federados

### 4.2. Atletas de AC

### 4.3. Resultados nas competições internacionais

4.4. Autonomia do Estado

4.5. Promoção das modalidades

4.6. Representatividade internacional

## Anexo 2 - Análise documental

### Exemplo de ficha de análise

Análise de conteúdo

Unidades de registo: temas

Tema: Recursos

Sub-tema	Descrição temática	Doc
Financeiros	“...Campeonato Europeu (...) exigindo de Portugal um comprometimento activo, em particular nos meios disponíveis e no apoio concedido...”	1:14
Humanos	“...um novo processo de desenvolvimento com uma equipa técnica nova...” “...a Direcção e a nova equipa técnica consideraram essencial a presença de um treinador estrangeiro (...) a presença de um técnico profissional à frente das selecções nacionais iria permitir uma intensidade de acções (...) os conhecimentos que tal especialista traria à modalidade...” “...melhoria do enquadramento da equipa nacional particularmente ao nível do seu acompanhamento organizativo, em particular da coordenação geral (actual DTN) e da área médica, em especial dos fisioterapeutas/enfermeiros e da área psicológica...” “É importante para a modalidade a profissionalização ou disponibilização completa de determinadas pessoas: (...) DTN (...) três elementos do gabinete para a coordenação do plano de detecção de talentos, da gestão desportiva e competições, do conselho médico (...) em algumas das estruturas associativas regionais (...) todo o enquadramento será feito em regime de acumulação com um aumento do suporte administrativo de apoio para uma situação de “part-time.”	1:7 1:7 1:15 1:18

Materiais



Tema: Análise estratégica

Sub-tema	Descrição temática	Doc
Vocação	<p>“...após a meta de “MAIS E MELHOR ANDEBOL EM PORTUGAL E MAIS PORTUGAL NA IHF” (89/92) se segue o momento crucial da evolução preconizada “ANDEBOL A MODALIDADE MAIS QUERIDA DOS PORTUGUESES E ANDEBOL PORTUGUÊS -MODALIDADE OLÍMPICA” são no seu conjunto uma meta difícil mas realizável.”</p> <p>“Consolidação e aumento da implantação nacional (...) Consolidação e aprofundamento do progresso competitivo (...) Consolidação do prestígio internacional da FPA (...) Ser modalidade olímpica no período de dois ciclos olímpicos...”</p> <p>“...uma clara opção pelos masculinos.”</p>	<p>1:19</p> <p>1:14</p> <p>1:8</p>
Missão	<p>P D: Programa de alta competição e planos especiais de desenvolvimento: mini andebol; andebol feminino, detecção de talentos, formação de treinadores, formação de árbitros e gestão desportiva e competições.</p> <p>“...enorme dinâmica ao nível da promoção da modalidade, das actividades realizadas e da existência de enorme quantidade de estruturas de acolhimento (...) aproveitamento da requisição de técnicos...”</p> <p>“...aumento da implantação nacional da modalidade e um programa de detecção, formação, selecção e promoção de talentos, com base num intenso programa de actividades...”</p> <p>“Acréscimo de trabalho nas selecções nacionais (...) garantir aos seus atletas uma possibilidade de experiência crucial para a evolução...”</p> <p>CE - “Para este primeiro período o ano de 1993 será decisivo em todos os aspectos: preparação adequada e intensa da equipa nacional (...), estruturação da organização do campeonato (...), preparação das campanhas de promoção...”</p> <p>“Ao nível dos atletas procurou-se um estímulo sistemático de aumento da quantidade e da qualidade dos praticantes, das condições de trabalho, dos processos de treino, das exigências de resposta conveniente às necessidades de uma participação na AC.”</p> <p>“Legislação moderna: ...capacidade de legislar da federação que conseguiu dotar o andebol de uma estrutura regulamentar ímpar no panorama nacional (...) novos estatutos, lei de transferências e contratos plurianuais, regulamento de treinadores, regulamento dos atletas que não podem representar as selecções nacionais.”</p>	<p>1:16/2</p> <p>0</p> <p>1:4</p> <p>1:7</p> <p>1:9</p> <p>1:14</p> <p>1:8</p> <p>1:12</p>

Forças	<p>“A FPA recuperou o seu prestígio internacional mercê de uma organização ímpar, 1:7 elogiada por todos os Países participantes...”</p> <p>“...englobou um conjunto de instituições diversas com particular e natural destaque às 1:8 associações regionais e os clubes que em conjunto lançaram uma campanha de incentivo a uma melhoria da prática da modalidade...”</p> <p>“Evidente que a quantidade por si só não seria um factor determinante para se 1:10 conseguir avaliar a evolução da modalidade, se bem que seja condição necessária para se poderem obter os resultados pretendidos.”</p> <p>“Formação intensa de agentes desportivos: (...) a modificação da modalidade exigia 1:12 uma melhoria absoluta em termos médios da generalidade dos técnicos e dos árbitros.”</p>
Fraquezas	<p>“...o processo encetado comportava demasiados riscos particularmente por se basear 1:7 numa aposta de curto prazo, não tendo uma base de praticantes...”</p>
Oportunidades	<p>“...necessidade de obtenção da organização de numerosas actividades internacionais 1:7 que favorecessem o progresso desportivo...”</p>
Ameaças	<p>“...no respeitante à Alta competição e às grandes organizações internacionais o 1:1Int andebol não gostaria de ser equacionado duma forma genérica, pondo em causa o seu processo particular...”</p> <p>“...praticantes de alta competição (...) está satisfeito com a actual situação mas 1:1Int deveras preocupado com alterações motivadas por actuações menos rigorosas, ou previsões menos correctas.”</p>

## Tema: Natureza da decisão

Sub-tema	Descrição temática	Doc
Responsabilidade	<p>“...uma estrutura baseada numa coordenação geral assumida por um corpo constituído 1:15 pelo presidente, director executivo e director técnico, assente em opções gerais, decisões e distribuição de responsabilidade pela direcção da FPA: a estrutura técnica de apoio baseia-se na edificação de planos especiais de desenvolvimento com orgânica específica, de responsabilidade assumida por um coordenador geral, membro do gabinete técnico de orientação e planeamento. (...) outro tipo de estruturas que têm responsabilidades diversas (...) de duração e estrutura variável...”</p> <p>“Programação de AC - coordenação geral - DTN; director permanente (...) dentro desta 1:16 área três conselhos e estruturas específicas de apoio (...) conselho directivo das selecções nacionais; conselho de treinadores; conselho médico; estatística e vídeo...”</p>	
Lógica	<p>“...noção do papel transcendente que a classificação desportiva desempenhará em todo 1:14 o processo.”</p>	
Conflitos		

Estrutura	<p>“...política de descentralização, fruto de uma boa conjugação entre as autarquias e as estruturas associativas distritais...” 1:11</p> <p>“...nestes 4 anos (89-92) se realizassem em todos os distritos do país grandes actividades nacionais e internacionais.” 1:12</p> <p>“ FPA encetou um programa de trabalho nas selecções (...) onde a parte inicial da participação se devia a uma conjugação entre os clubes (captação e iniciação à modalidade) e as associações (detecção, iniciação ao trabalho e promoção).” 1:8</p> <p>“...projecto consubstancia-se em finalidades gerais que serão concretizadas em planos específicos...” 1:2</p>	
Mecanismo		
Tempo	“...a apresentação de planeamentos plurianuais tem sido das principais características do desenvolvimento do Andebol.” 1:2	
Controlo	<p>“...a avaliação tem de ser feita pelas vitórias...” 1:10</p> <p>“...é importante reafirmar a justeza do concebido face aos resultados conseguidos...” 1:Int</p>	

Tema: Resultados

Sub-tema	Descrição temática	Doc
Resultados	“O andebol conseguiu durante este quadriénio (89-92) alcançar um lugar de destaque no panorama desportivo nacional (...) desde a implantação nacional, da qualidade dos seus praticantes e das suas provas, assumindo-se como um espectáculo escolhido pelos portugueses, dos resultados internacionais, (...) prestígio internacional quer da federação quer dos seus dirigentes.” 1:12	
Nº de atletas federados	<p>“...aumento do número de praticantes (...) colocar-se como segunda modalidade em número de praticantes. (...) ...maior modalidade no sexo feminino.” 1:4</p> <p>“...crescimento de praticantes jovens.” 1:5</p> <p>“Melhoria da promoção: a qualidade das actividades (...), associadas à política de descentralização, fruto de uma boa conjugação entre as autarquias e as estruturas associativas distritais possibilitou uma enorme quantidade de nível excelente realizadas um pouco por todo o País constituíram um óptimo meio de promoção da modalidade sendo uma das principais razões que motivaram muitos jovens para o andebol.” 1:11</p>	
AC	<p>“... renovação consequente (60 novos atletas internacionais) e aposta num programa intenso de contactos internacionais (87 jogos internacionais) ...” 1:Int</p> <p>“Melhoria dos resultados desportivos.” 1:11</p>	
Implantação	“...Andebol (...) tendo sido a modalidade de maior progresso no ciclo olímpico 88/92! (...) tem praticantes, clubes e associações em todos os distritos do País.” 1:2	

Formação	“A FPA encetou um programa de intensa formação, múltipla e diversificada dos 1:12 técnicos (...). Idêntica atitude foi tomada a nível dos árbitros...”
Organização comp. inter.	“Portugal no período de 78 a 88 entre provas oficiais e torneios realizou no nosso País 13 eventos enquanto que no período de 89 a 92 já organizou 23.”
Representatividade internacional	“Prestígio internacional: (...) realização de boas organizações granjeando um grande prestígio junto das estruturas internacionais e dos países que nos visitaram (...) mostrou capacidade dos nossos dirigentes e permitiu-lhes condições para virem a integrar as estruturas directivas internacionais (...) extensivo aos técnicos e árbitros internacionais.”

## Praticantes federados

Quadro de anexos 1- Praticantes federados de 1975 a 1992

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
FPA	5243	6606	7476	9246	9848	5236	5760	6378	8739	10186	11003	9639	14237	14013	15647	17472	14173	15013
FPA <sup>t</sup>	2621	3031	4825	7109	7814	7519	6555	6752	5996	7413	9892	10593	12252	11025	13225	15864	8845	8518
FPB	4756	5534	6285	6635	6501	6343	4064	3546	4501	5086	5716	6443	6503	8909	10264	11824	11009	10883
FPF	39985	42070	46420	54214	48004	54581	58044	60519	62534	66966	65724	67478	73653	76793	80067	83480	82897	78995
FPJ	5135	7485	8172	9481	9145	9430	8768	8107	7914	8310	9237	9239	9160	8753	8877	9003	5649	5649
FPN	805	980	1156	1156	1313	1955	2351	1978	1939	1888	2227	2526	2619	2893	3141	3411	3636	3660
FPP	1101	2997	3105	3883	4042	3231	2122	2563	4070	4172	4276	4377	5088	4828	5007	5192	9871	12695
FPV	2293	2662	3517	3875	4042	4081	4085	4119	3507	4049	4067	4189	4316	3934	4037	4143	5638	5843
Amostra	61939	71365	80956	95599	90709	92376	91749	93962	99200	108070	112142	114484	127828	131148	140265	150389	141718	141256
Universo	148320	178316	203609	238065	245877	265646	281117	295050	300447	313571	312590	309409	302095	307941	321034	336459	340618	351270
Excluídos	57215	71900	86776	100967	107030	120732	125264	133127	131419	130711	119620	123035	122274	119425	117393	115409	131296	132179
Total	91105	106416	116833	137098	138847	144914	155853	161923	169028	182860	192970	186374	179821	188516	203641	221050	209322	219091

Nota:

(1) Fonte: Baganha (1997).

Quadro de anexos 2 - Excluídos para o cálculo do total de praticantes federados (1975 a 1992)

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
F. P. Bridge	0	0	0	ND	803	867	738	628	480	500	500	700	642	589	541	496	819	890
F. P. C. C.	42147	54463	67606	80417	84776	97599	103202	111106	112186	112500	102455	104953	104953	103323	101719	100139	113625	113707
F. P. Columbofilia	14070	16436	17489	18524	17529	18694	18531	18531	16000	15427	14875	14342	13833	13339	12862	12403	14523	15081
F. P. Damas	0	0	0	0	0	0	ND	ND	ND	ND	512	512	465	ND	ND	ND	350	388
F. P. Xadrez	998	1001	1681	2026	3922	3572	2793	2862	2753	2284	1278	2528	2381	2174	2271	2371	1979	2113
Total excluídos	57215	71900	86776	100967	107030	120732	125264	133127	131419	130711	119620	123035	122274	119425	117393	115409	131296	132179

Nota:

(1) Fonte: Baganha (1997).

Quadro de anexos 3 - Excluídos para o cálculo do total de praticantes federados (1993 a 1996)

	1993	1994	1995	1996
F. P. Bridge	813	866	928	995
F. P. Campismo e Caravanismo	Não	Não	Não	Não
F. P. Columbofilia	16209	16827	17323	17040
F. P. Damas	425	439	413	416
F. P. Xadrez	2314	2434	2579	2682
Total praticantes excluídos	19761	20566	21243	21133

Nota:

(1) Fonte: IND.

Quadro de anexos 4 - Praticantes inscritos no seguro desportivo

	1990	1991	1992
FPA	11677	12470	10681
FPA <sub>t</sub>	5083	6984	5229
FPB	6343	8745	9550
FPF	-	-	-
FPJ	2482	2130	2908
FPN	2392	3205	3000
FPP	5037	5571	5414
FPV	4417	4989	4336
Total federações amostra	37431	44094	41118

Nota:

(1) Fonte: Anuário Desporto 94 INDESP.

## Financiamento público das federações

Quadro de anexos 5 - As 15 federações mais financiadas pela Administração Pública Desportiva Central de 1985 a 1995

FPA <sub>t</sub>	FPA	FPB	FPV	FPN	FPF	FPP	FPJ	F.P. Canoagem	F.P. Rugby	F.P. Ginástica	F.P. Vela	F.P. Equestre	F.P. Ténis	F.P. Esgrima
2711576	1940934	1661721	1343437	1205733	1101112	1101077	969656	764751	621373	607393	539884	484925	474952	458713

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: Baganha (1997).

Quadro de anexos 6 - Financiamento público das federações de 1975 a 1983

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982			1983		
								Act reg	AC	Total	Act reg	AC	Total
FPA	5947	4999	4287	7358	9137	10034	12551	10236	0	10236	14645	0	14645
FPAAt	6654	3149	8285	8469	11509	12761	15134	10601	2735	13336	12452	3630	16082
FPB	5727	6904	6878	9009	10073	12011	10901	13360	0	13360	12157	0	12157
FPF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FPJ	2752	5264	3109	3752	5475	4470	4247	3913	150	4063	4164	230	4394
FPN	1000	1200	2315	3532	5633	5310	6067	5443	700	6143	9105	1019	10124
FPP	1193	1000	2741	5488	5192	5985	7354	5883	2064	7947	7849	2616	10465
FPV	3978	4313	3407	4847	6320	6942	7415	6406	0	6406	8715	0	8715
Amostra	27251	26829	31022	42455	53339	57513	63669	55842	5649	61491	69087	7495	76582
Universo	42769	53006	53225	74609	92417	105145	110093	102290	7120	109410	127870	11828	139698

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: Baganha (1997).

Quadro de anexos 7 - Financiamento público das federações de 1984 a 1988

	1984			1985			1986			1987			1988		
	Act reg	AC	Total	Act reg	AC	Total	Act reg	AC	Total	Act reg	AC	Total	Act reg	AC	Total
FPA	15356	0	15356	26149	0	26149	38075	0	38075	74417	0	74417	84461	0	84461
FPAAt	14202	4164	18366	26128	25695	51823	40393	14100	54493	63257	28234	91491	84459	33000	117459
FPB	19120	0	19120	22058	0	22058	34000	0	34000	54319	0	54319	59630	0	59630
FPF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25264	0	25264	40000	0	40000
FPJ	4429	1035	5464	8447	2615	11062	12230	6500	18730	21576	12000	33576	25150	15500	40650
FPN	8975	1653	10628	14061	6345	20406	22250	7400	29650	37898	18580	56478	42550	21000	63550
FPP	9481	3100	12581	11897	7200	19097	16480	11400	27880	22160	18350	40510	26438	17000	43438
FPV	9489	0	9489	18461	0	18461	23750	0	23750	36710	0	36710	38402	0	38402
Amostra	81052	9952	91004	127201	41855	169056	187178	39400	226578	335601	77164	412765	401090	86500	487590
Universo	139272	16345	155617	234440	57846	292286	329939	80795	410734	593233	125848	719081	675666	160600	836266

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: Baganha (1997).

Quadro de anexos 8 - Financiamento público das federações de 1989 a 1992

	1989			1990			1991			1992		
	Act reg	AC	Total	Act reg	AC	Total	Act reg	AC	Total	Act reg	AC	Total
FPA	130494	0	130494	137000	0	137000	168664	0	168664	176949	25000	201949
FPAAt	111324	49000	160324	125210	66000	191210	145693	76000	221693	172847	117636	290483

FPB	109438	0	109438	123129	0	123129	149529	14000	163529	158587	25000	183587
FPF	0	0	0	98839	75000	173839	79752	130000	209752	35115	70000	105115
FPJ	50798	18000	68798	47385	21000	68385	53300	34750	88050	67750	38800	106550
FPN	56624	25000	81624	66000	32500	98500	77711	41000	118711	92500	52460	144960
FPP	37492	35000	72492	50188	35000	85188	59442	35000	94442	68822	54850	123672
FPV	70811	0	70811	94644	0	94644	145069	5500	150569	162477	15000	177477
Amostra	566981	127000	693981	742395	229500	971895	879160	336250	1215410	935047	398746	1333793
Universe	984566	219325	1203891	1221360	358200	1579560	1454096	529800	1983896	1722464	716000	2438464

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: Baganha (1997).

Quadro de anexos 9 - Financiamento das federações segundo os CP de 1994 a 1996

	Total fed	(%)	FPA			FPAt			FPB			FPF		
			1994	1995	1996	1994	1995	1996	1994	1995	1996	1994	1995	1996
Actividades normais	2859120	36	157500	157500	160000	240500	254500	257000	124000	138411	142000			100000
Viagens R. A.	717300	9	60000	65000	72000				58000	62500	70000			
Clubes	210000	3	15000	20000	25000		8000		15000	26000	27000			
Técnicos requisitados	302190	4	13800	14570	12200	46399	49134	49419	11565	15683	9101			
Eventos internacionais	270380	4	48280			60000		14000	2000		4000			
Sede	121500	2		48000	8000		48000	8000			8000			
Formação	132900	2	4500	6500	9000	3000	4500	3900	7000	9500	12000			
AC	2802314	37	76000	80000	88000	174750	276300	265000	58000	71000	80000	210116	21355	385725
Outros	231463	3	20500	14000	24000	6017		14000		78500	17000			
Total	7647167	100	395580	405570	398200	530666	640434	611319	275565	401594	369101	210116	21355	485725

	FPJ			FPN			FPP			FPV		
	1994	1995	1996	1994	1995	1996	1994	1995	1996	1994	1995	1996
Actividades normais	76000	78000	80000	115000	116709	147000	80000	82000	85000	88000	90000	90000
Viagens R. A.				4800	5000		15000	20000	25000	90000	85000	85000
Clubes							12000	14000	15000		13000	20000
Técnicos requisitados	8892	10113	6715	7123	9369	8568	5465	5664	3200		7377	7833
Eventos internacionais		16000	25000			3000	35000	10600	15000		17500	20000
Sede												1500
Formação	5000	4000	9000	7000	9500	12000		7500	3000		6000	10000
AC	75000	110600	141668	61000	89800	114000	69000	83000	83000	43000	65000	81000
Outros	14000	500	4000					4000	4000	28446	2500	
Total	178892	219213	266383	194923	230378	284568	216465	226764	233200	249446	286377	315333

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: proveitos da FPF de acordo com Baganha (1997).

(3) Não foi possível a consulta dos CP de 1993.

## Proveitos das federações

Quadro de anexos 10 - Proveitos das federações de andebol, atletismo, basquetebol e judo

	FPA				FPA <sub>t</sub>				FPB				FPJ	
	1993	1994	1995	1996	1993	1994	1995	1996	1993	1994	1995	1996	1993	1994
Estado INDESP	270752640	345256680	405274580	410200000	392455850	492833004	650705600	616984623	313030632	383705019	511009608	440489426	154016500	173966212
Entidades púb e priv	63563539	55058720	43895000	50775000	66878768	105158339	49271364	99250544	21407759	22481373	17000000	26370000	2000000	0
Actividade reg	45504110	56645055	52708223	73445751	2085274	9359260	17313493	17866541					723500	25320200
Comp. nac e inter	12238335	216235726	4579440	4675895	0	237618136	0	0						
Proveitos e ganhos fin	1537371	2265478	3369361	452711	1028945	1029085	761999	751194	1598262	8400977	706482	6062595	302401	1136446
Outros proveitos	7803552	5487681	9207900	16636814	746070	3661125	4302938	6158412					6332816	2865038
Total	401399547	680949340	519034504	556186171	463194907	849658949	722355394	741011314	336036653	414587369	528716090	472922021	163375217	203287896

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas.

Quadro de anexos 11 - Proveitos das federações de judo, natação, patinagem e voleibol

	FPJ		FPN		FPP				FPV					
	1995	1996	1993	1994	1995	1996	1993	1994	1995	1996	1993	1994	1995	1996
Estado INDESP	224112545	269776031	183365000	202905496	236266852	279299390	151000000	224715000	229413500	243200000	206000000	190929000	321205000	289684000
Entidades púb e priv	0	2500000					0	0	11800000	29435082	25000000	42000000	31607000	8400000
Actividade reg	603955	1939610	9885966	11045008	7531239	19172416	3346272	17118922	8320865	10854159	20568000	20852000	22738000	22701368
Comp. nac e inter							14040722	52060325	22752209	32910910	0	15005000	24686000	11110000
Proveitos e ganhos fin	798910	574066	523	22334675	7948120	411099	558153	1095681	1404199	928257	4749000	2517373	5670491	6774462
Outros proveitos	11389035	44374008	3238352	2425473	5852464	8734275	224250	1142590	1117496	5159025	6924000	86699	5145057	1539598
Total	236904445	319163715	196489841	238710652	257598675	307617180	169169397	296132518	274808269	322487433	263241000	271390072	411051548	340209428

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas.

Quadro de anexos 12 - Proveitos das federações de andebol, atletismo, basquetebol, judo, natação, patinagem e voleibol

	Totais	(%)	FPA	FPA <sub>t</sub>	FPB	FPJ	FPN	FPP	FPV
Estado INDESP	8812553	80	1431484	2152979	1648235	821871	901837	848329	1007818
Entidades públicas e privadas	773853	7	213293	320559	87259	4500	0	41235	107007
Actividade regulamentares	477649	4	228303	46625	0	28587	47635	39640	86859
Comp. nacionais e internacionais	647913	6	237730	237618	0	0	0	121764	50801
Proveitos e ganhos financeiros	85167	1	7625	3571	16768	2812	30694	3986	19711
Outros proveitos	160555	2	39136	14869	0	64961	20251	7643	13695
Total proveitos	10957691	100	2157570	2776221	1752262	922731	1000417	1062598	1285892



Nota:

- (1) Valores em contos.
- (2) Fonte: relatórios e contas.
- (3) Estado INDESP: financiamento através dos CP.
- (4) Entidades públicas e privadas: autarquias, direitos televisivos, patrocínios, COP e Federações Internacionais.
- (5) Actividades regulamentares: filiações, multas e seguros.
- (6) Competições nacionais e internacionais: bilhetes, arbitragens e organização de eventos internacionais.
- (7) Proveitos ganhos: inclui proveitos suplementares.

Quadro de anexos 13 - Comparação entre os proveitos das federações constantes nos relatórios e contas e o financiamento através dos CP

	1993			1994			1995			1996		
	Proveitos	CP	(%)	Proveitos	CP	(%)	Proveitos	CP	(%)	Proveitos	CP	(%)
FPA	401399	278475	69,4	680949	395580	58,1	519034	405570	78,2	556186	398200	71,6
FPA <sub>t</sub>	463194	361500	78,0	849658	530666	62,5	722355	640434	88,7	741011	611319	82,5
FPB	336036	241874	72,0	414587	275565	66,5	528716	401594	76,0	472922	369101	78,0
FPJ	163375	140750	86,2	203287	178892	88,0	236904	219213	92,5	319163	266383	83,5
FPN	196489	173560	88,3	238710	194923	81,7	257598	230378	89,4	307617	284568	92,5
FPP	169169	151130	89,3	296132	216465	73,1	274808	226764	82,5	322487	233200	72,3
FPV	238458	206690	86,7	274547	249446	90,9	411464	286377	69,6	340001	315333	92,7
Total	1968120	1553979	79,0	2957870	2041537	69	2950879	2410330	81,7	3059387	2478104	81,0
FPF	1291880	188182	14,7	1456484	210116	14,4	1227509	21355	1,7	2004790	485725	24,2

Nota:

- (1) Valores em contos.
- (2) Fonte: relatórios e contas e CP.

## Custos das federações

Quadro de anexos 14 - Custos da Federação Portuguesa de Andebol

	1993	1994	1995	1996
Fornecimento serviços externos	21408777	25844017	35528588	36577792
Custos pessoal	40036189	49282198	57273549	69891047
Participação e organização quadros competitivos	253043277	504864769	323898693	360884789
Subsídios associações regionais	52018870	47945067	55556707	56741412
Amortizações e provisões	9726502	16513235	16662437	13901952
Impostos, custos financeiros e extraordinários	190440	275215	1641635	3730002
Outros custos	12493840	13371654	9632353	12233294

Total custos	388917895	658096155	500193962	553960288
--------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Nota:

- (1) Valores em contos.
- (2) Fonte: relatórios e contas.
- (3) Fornecimentos e serviços externos: inclui custos com órgãos sociais.
- (4) Custos pessoal: inclui administrativos e técnicos.
- (5) Organização, participação em competições nacionais e internacionais: inclui estágios, deslocações, alojamentos, quotizações, seguros, subsídios a clubes para a participação nas competições europeias, equipamentos, apetrechamento e organização de todos os quadros competitivos.
- (6) Outros custos: inclui custos com formação, documentação e bolsas a atletas.

Quadro de anexos 15 - Custos da Federação Portuguesa de Atletismo

	1993	1994	1995	1996
Fornecimentos serviços externos	26478712	35879606	14448484	45505827
Custos pessoal	50028341	118156535	90407145	57265929
Participação e organização quadros competitivos	166817789	472791689	278463498	359865072
Subsídios associações regionais	126012874	150625432	151079939	203771666
Amortizações e provisões			20965864	19429279
Impostos, custos financeiros e extraordinários	7020	15030	21227111	6711307
Outros custos	45830466	57350778	43465877	36807207
Total custos	415175202	834819070	620057918	729356287

Nota:

- (1) Valores em contos.
- (2) Fonte: relatórios e contas.
- (3) Fornecimentos e serviços externos: retirou-se custos com deslocações a competições, estágios e congressos.
- (4) Organização, participação em competições nacionais e internacionais: inclui apoio médico, deslocações, subsídios diversos, estágios e preparação olímpica.
- (5) Outros custos: inclui congressos.

Quadro de anexos 16 - Custos da Federação Portuguesa de Basquetebol

	1993	1994	1995	1996
Fornecimentos serviços externos	65562110	103547137	88255088	133792151
Custos pessoal	25174012	35750168	32605421	20322532
Tarefas de projecto	102738179	114650514	212345612	58050021
Outros custos perdas operacionais	121864006	144659889	164303957	208910656
Amortizações e provisões	9966696	4560232	9918064	28033856
Impostos, custos financeiros e extraordinários	4783213	6212786	11843105	11634315
Total custos	330088216	409380726	519271247	460743531

Nota:

- (1) Valores em contos.  
(2) Fonte: relatórios e contas.

Quadro de anexos 17 - Custos da Federação Portuguesa de Futebol

	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96
Fornecimentos e serviços	108164313	128758985	144135591	147149398
Custos pessoal	333764823	425002690	396140694	450878374
Organização participação competições nacionais internacionais	699970965	807521556	874451782	871822929
Associações			0	260954500
Seguros	38751002	28093413	10288226	4169439
Formação		3525739	1668318	9758170
Impostos	13091487	12226810	10811679	8297080
Amortizações	9921885	11078309	7693673	9686004
Provisões	291260	2588296	314200	79435948
Custos e perdas financeiras	526683	794009	4713065	8445199
Custos e perdas extraordinárias	12879518	18621354	8301269	46843050
Outros custos		600	600	
Total custos	1217361936	1438211761	1458519097	1897440091

Nota:

- (1) Valores em contos.  
(2) Fonte: relatórios e contas.  
(3) Fornecimentos e serviços: inclui custos com órgãos sociais.  
(4) Organização, participação em competições nacionais e internacionais: inclui emissão de bilhetes, arbitragem, material desportivo, clubes, deslocações, e apoio médico. Não inclui seguros e enquadramento técnico.

Quadro de anexos 18 - Custos da Federação Portuguesa de Judo

	1993	1994	1995	1996
Fornecimentos serviços externos	18307940	29695917	38747142	79614486
Custos pessoal	22371961	33790820	43584893	39814466
Participação organização quadros competitivos	67926079	81105922	62592547	126323112
Subsídios associações regionais	37227875	37470000	40837500	42668158
Amortizações e provisões	4186305	7257568	5287895	7352982
Impostos, custos financeiros e extraordinários	114046	1243785	217799	1607664
Outros custos	7676792	9537040	33863060	26234377
Total custos	157810997	200101052	225130836	323615245

Nota:

- (1) Valores em contos.  
(2) Fonte: relatórios e contas.  
(3) Fornecimentos e serviços externos: não inclui deslocações e estadias.

Quadro de anexos 19 - Custos da Federação Portuguesa de Natação

	1993	1994	1995	1996
Custos de funcionamento	17132466	19063081	21194939	33679649
Custos pessoal	20979146	21481957	25451496	30169698
Custos com a actividade	113528407	125091056	157646181	152743052
Subsídios Associações	37500000	41651000	45680000	66335701
Amortizações e provisões	4928207	7884052	6883243	10936976
Impostos, custos financeiros e extraordinários	162190	19016055	148690	143909
Outros custos	7705498	0	970000	9052975
Total de custos	201935914	234187201	257974549	303061960

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas.

(3) Considerou-se na FPN os custos com a actividade na conta participação e organização dos quadros competitivos e custos de funcionamento na conta fornecimento e serviços externos.

Quadro de anexos 20 - Custos da Federação Portuguesa de Patinagem

	1993	1994	1995	1996
Fornecimentos serviços externos	30000114	40407162	42868062	65379205
Custos pessoal	12592595	14680377	20080071	20795569
Participação organização quadros competitivos	98204017	166300216	154746781	176067814
Subsídios associações regionais	17240000	20000000	24992400	31852820
Amortizações e provisões	1519079	2407785	3435183	3499337
Impostos, custos financeiros e extraordinários	6153050	18895137	7257009	4730498
Outros custos	647124	527341	9586494	11186850
Total de custos	166355979	263218018	262966000	313512093

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas.

(3) Fornecimentos e serviços externos: inclui custos com órgãos sociais.

(4) Organização, participação em competições nacionais e internacionais: inclui arbitragens, deslocações, estadias e emissão de bilhetes.

(5) Custos pessoal: inclui enquadramento técnico.

Quadro de anexos 21 - Custos da Federação Portuguesa de Voleibol

	1993	1994	1995	1996
Fornecimentos serviços externos	16383000	25372000	29753000	32882552
Custos pessoal	9838779	10031152	21042486	18692245
Participação organização quadros competitivos	163617000	201018000	263324000	180395000
Subsídios associações regionais	25954000	27169000	34973000	47771000
Amortizações e provisões	15287629	8952738	25931644	16220388
Impostos, custos financeiros e extraordinários	7278508	2307441	1190501	515404
Outros custos	100000	663000	35249711	43559000
Total custos	238458916	275513331	411464342	340035589

Notas:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte: relatórios e contas (análise da demonstração de resultados e análise das contas de custos e proveitos).

(3) Fornecimentos e serviços externos: inclui sede social, custos administrativos e equipamentos.

(4) Organização, participação em competições nacionais e internacionais: inclui apoio a clubes para viagens RA e para as competições europeias.

## FPF: bilhetes vendidos e proveitos das competições

Quadro de anexos 22 - Receitas da venda de bilhetes no futebol

Provas	1988/89	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96
I divisão	1393455	842022	913256	706611	710946	717229	603211	-
II divisão honra	-	-	252480	237336	203070	173421	156354	-
II divisão	673103	658888	405220	325184	345262	253139	231805	190990
III divisão	811385	624894	527136	454811	469561	310970	314269	290676
Juniores A	57786	45216	39079	40078	36902	31348	35035	35789
Juniores B	1817	827	1717	2010	663	985	12	173
Taça Portugal	375467	339007	278940	343028	433490	352428	249682	338665
Torneios apuramento	-	-	12203	-	-	-	-	-
Supertaça	21603	12112	29081	45893	19010	83293	97148	29069
Feminino	323	-	-	-	-	-	-	-
Cinco	-	-	1677	1997	3006	8823	5030	8131
Total	3333939	2521966	2461689	2156948	2221910	1991636	1692546	1213001

Nota:

(1) Valores em contos.

(2) Fonte Doc 1 da FPF.

Quadro de anexos 23 - Proveitos das competições nacionais da FPF

Provas	1988/89	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96
I divisão	1054820	1163275	1407923	1287558	1329222	1784996	1834355	-
II divisão honra	-	-	169367	198410	175528	158119	156615	-
II divisão	277834	340893	189001	199206	220218	171388	168652	163599
III divisão	242304	219737	194367	211946	242620	203011	187511	193727
Juniões	8732	8766	9254	12222	12248	14791	14389	15328
Juvenis	206	124	324	469	48	287	5	43
Taça Portugal	222431	226538	235007	295610	508258	438409	411623	665625
Torneios apuramento	-	-	7716	-	--	-	-	-
Supertaça	12749	9388	20583	55136	56696	122185	214700	129769
Feminino	36	-	-	-	-	-	-	-
Cinco	-	-	389	574	1062	2365	1202	2581
Totais	1819112	1968721	2233931	2261131	2545900	2895551	2989052	1170672

Nota:

- (1) Valores em contos.
- (2) Valores sem IVA.
- (3) Fonte Doc 1 da FPF.

## Anexo 3 – Questionário

### Dimensões, indicadores e itens

Dimensões	Indicadores	Itens
Dados gerais	Federação, data e local.....	a) a c)
Caracterização dos inquiridos	Idade; sexo; profissão; habilitações escolares; estatuto; funções; ocupação; tempo na função; atleta da modalidade; tipo de prática; função exercida na modalidade antes da actual.....	b) a l)
1. Análise estratégica	1.1. Vocação.....	1 a 4
	Desenvolver a generalização da prática das modalidades	
	Desenvolver a alta competição	
	Formar cidadãos	
	Proporcionar as condições de prática a todos os atletas federados	
	1.2. Missão.....	1 a 15
	Organização de quadros competitivos	
	Alta competição	
	Formação de dirigentes	
	Formação de treinadores	
	Formação de técnicos ligados à gestão	
	Qualidade da administração/gestão	
	Definição de regras e normas	
	Promoção das modalidades	
	Conquista de recursos	
	Documentação	
	Investigação	
	Instalações desportivas	
	Apetreçamento desportivo	
	Apoio aos clubes	
	Apoio às associações	
	1.3. Pontos fortes e fraquezas.....	1 a 14
	Número de atletas federados competição	
	Número de atletas de alta competição	
	Implantação geográfica	
	Número de clubes com atletas federados	
	Nível de formação dos dirigentes	
	Nível de formação dos treinadores	
	Nível formação dos técnicos ligados à gestão	
	Participação de voluntários nas tarefas	
	Frequência de conflitos entre os agentes desportivos	
	Custo das instalações desportivas	
	Custo do apetreçamento desportivo	
	Número de espectadores nas competições	
	Património da federação	
	Qualidade da administração/gestão	
	1.4. Oportunidades e ameaças.....	1 a 8
	Resultados desportivos internacionais	
	Financiamento do Estado (INDESP)	
	Visibilidade das modalidades nos meios de comunicação	
	Imagem das modalidades junto dos jovens	
	Aquisição de patrocínios	
	Organização de eventos desportivos internacionais	
	Cooperação com outras organizações	
	Representatividade nos órgãos internacionais da modalidade	

Dimensões	Indicadores	Itens
2. Recursos.....	2.1. Fontes de financiamento..... Estado Outros	1 a 2
	2.2. Recursos por tipo de atleta..... Alta competição Outras atletas	1 a 2
	2.3. Recursos por nível orgânico..... Federação Associações regionais	1 a 2
	2.4. Recursos por factor..... Organização e participação em quadros competitivos Outros factores	1 a 2
	2.5. Recursos por nível de recursos humanos.....	1 a 4
3. Resultados.....	3.1. Resultados obtidos..... Número de atletas federados Número de atletas de alta competição Resultados nas competições internacionais (CE, CM e JO) Implantação geográfica Clubes com atletas federados Formação de dirigentes Formação de treinadores Formação de técnicos ligados à gestão Participação de voluntários nas tarefas Redução dos conflitos entre os agentes desportivos Apetrechamento desportivo Património da federação Instalações desportivas Imagem das modalidades junto dos jovens Visibilidade das modalidades nos meios de comunicação Organização de eventos desportivos internacionais Representatividade nos órgãos internacionais da modalidade Número de espectadores nas competições Qualidade da administração/gestão Apoio aos clubes Apoio às associações regionais Autonomia face aos recursos do Estado (INDESP) Valor dos patrocínios Cooperação com outras organizações	1 a 24
	3.2. Resultados obtidos em função dos recursos.....	1
	3.3. Factos que impediram a federação de alcançar melhores resultados..... Fraco apoio financeiro do Estado (INDESP) Incapacidade de agentes desportivos Deficiente cooperação de clubes Deficiente cooperação de associações regionais Dificuldades na obtenção de patrocínios Falta de empenhamento de agentes desportivos Organização menos boa da federação Azar	1 a 8



Dimensões	Indicadores	Itens
4. Natureza da decisão	4.1. Responsabilidade.....	1 a 14
	Associações regionais	
	Clubes	
	Director técnico	
	Dirigentes da Direcção	
	Presidente da Direcção	
	Estado (INDESP)	
	Meios de comunicação social	
	Atletas de alta competição	
	Atletas federados	
	Patrocinadores	
	Autarquias	
	Entidades prestadoras de serviços	
	Secretário geral (administrativo chefe)	
	Treinadores	
	4.2. Lógica.....	1 a 7
	Eficiência da gestão	
	Interesse político	
	Acaso	
	Resultados desportivos	
	Costume ou hábito	
	Adaptação às alterações ambientais	
	Apoio ao atleta	
	4.3. Domínios de conflitos.....	1 a 4
	Decisões desportivas	
	Decisões políticas	
	Decisões administrativas	
	Decisões disciplinares	
	4.4. Entidades com quem ocorreram conflitos.....	1 a 7
	Associações regionais	
	Clubes	
	Patrocinadores	
	Estado (INDESP)	
	Meios de comunicação social	
	Autarquias	
	Entidades prestadoras de serviços	
	4.5. Agentes entre quem ocorreram conflitos.....	1 a 9
	Dirigentes versus técnicos	
	Dirigentes versus administrativos	
	Dirigentes versus atletas	
	Dirigentes versus dirigentes	
	Técnicos versus administrativos	
	Técnicos versus atletas	
	Técnicos versus técnicos	
	Administrativos versus administrativos	
	Atletas versus atletas	
	4.6. Factos explicativos dos conflitos.....	1 a 5
	Questões pessoais	
	Apetência pelo poder	
	Opções ideológicas	
	Questões técnicas	
	Defesa de direitos	

Dimensões	Indicadores	Itens
4. Natureza da decisão	4.7. Mecanismo.....	1 a 4
	Autocrático (directivo)	
	Consenso de ideias	
	Competência	
	Político	
	4.8. Controlo.....	1 a 5
	Recursos dispendidos	
	Resultados obtidos	
	Supervisão hierárquica	
	Eleitores/Assembleia Geral	
	Comunicação social	
	4.9. Estrutura.....	1 a 3
	Centralizada/Descentralizada	
	Informal/formal	
	Especializada/Não especializada	
	4.9. Tempo.....	4 a 5
	Planeada/Impulsiva	
	Acaso/Racionalizada	

## **O Questionário**

### **Apresentação**

O presente questionário enquadra-se num estudo sobre os processos de gestão das organizações de desporto em Portugal tendo como objectivo o conhecimento da acção das federações desportivas no Ciclo Olímpico de 1993 a 1996.

O questionário é efectuado no âmbito da elaboração da dissertação com vista à obtenção do grau de Doutor em Ciências do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

As respostas ao questionário são anónimas, os dados obtidos são confidenciais e unicamente utilizados com objectivos científicos no presente estudo.

Quando estiver a responder a este questionário não se esqueça que não existem afirmações correctas e outras incorrectas, o que apresentamos são questões sobre as quais queremos saber a sua posição.

O seu contributo é indispensável para o sucesso do estudo.

Obrigado pela sua colaboração.

-----

## Caracterização dos inquiridos

a) Federação Portuguesa de.....

b) Data:...../...../19.....

c) Local:.....

d) Idade:.....anos (em 31 de Dezembro de 1996)

e) Sexo:      Masculino? ☐      Feminino? ☐

f) Profissão:.....

g) Habilitações escolares:.....

h) Função na Federação:

Dirigente? ☐

Técnico? ☐

Requisitado:    Sim? ☐ Não? ☐

Âmbito:      Treino? ☐ Gestão? ☐

Ocupação:    Part-time? ☐ Full-time? ☐

i) Número de anos na função de dirigente e/ou de técnico na Federação:

Dirigente:

Menos de 1 ano ☐

De 1 a 4 anos ☐

De 4 a 8 anos ☐

Mais de 8 anos ☐

Técnico:

Menos de 1 ano ☐

De 1 a 4 anos ☐

De 4 a 8 anos ☐

Mais de 8 anos ☐

j) Atleta da modalidade:      Sim? ☐      Não? ☐

Federado:      Sim? ☐      Não? ☐

l) Função exercida na modalidade antes da actual função de dirigente ou de técnico na Federação:.....

## Questionário

---

---

Gostaríamos de saber as características mais importantes que, segundo a sua opinião, definem a acção desta federação no Ciclo Olímpico de 1993 a 1996. Para o efeito, apresentamos um conjunto de afirmações, agrupadas em quatro grupos, em relação às quais lhe pedimos que exprima a sua opinião. Utilize a escala proposta e assinale com uma cruz o número correspondente à sua posição.

---

---

## 1. Análise estratégica

.....0.....	.....1.....	.....2.....	.....3.....	.....4.....	.....5.....
Desconheço	Pouquíssimo importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Muitíssimo importante

### 1.1. Indique a importância atribuída pela federação na concretização dos seguintes objectivos no Ciclo Olímpico de Atlanta:

1.1.1. Desenvolver a generalização da prática das modalidades.....	0	1	2	3	4	5
1.1.2. Desenvolver a alta competição.....	0	1	2	3	4	5
1.1.3. Formar cidadãos.....	0	1	2	3	4	5
1.1.4. Proporcionar as condições de prática a todos os atletas federados	0	1	2	3	4	5

### 1.2. Indique a importância atribuída pela federação no desenvolvimento dos seguintes projectos no Ciclo Olímpico de Atlanta:

1.2.1. Organização de quadros competitivos.....	0	1	2	3	4	5
1.2.2. Alta competição.....	0	1	2	3	4	5
1.2.3. Formação de dirigentes.....	0	1	2	3	4	5
1.2.4. Formação de treinadores.....	0	1	2	3	4	5
1.2.5. Formação de técnicos ligados à gestão.....	0	1	2	3	4	5
1.2.6. Qualidade da administração/gestão.....	0	1	2	3	4	5
1.2.7. Definição de regras e normas.....	0	1	2	3	4	5
1.2.8. Promoção das modalidades.....	0	1	2	3	4	5
1.2.9. Conquista de recursos.....	0	1	2	3	4	5
1.2.10. Documentação.....	0	1	2	3	4	5
1.2.11. Investigação.....	0	1	2	3	4	5
1.2.12. Instalações desportivas.....	0	1	2	3	4	5
1.2.13. Apetrechamento desportivo.....	0	1	2	3	4	5
1.2.14. Apoio aos clubes.....	0	1	2	3	4	5
1.2.15. Apoio às associações regionais.....	0	1	2	3	4	5

<b>Ponto fraco</b>	.....1.....	.....2.....	.....3.....	.....4.....	.....5.....	<b>Ponto forte</b>
------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	------------------------

**1.3. Caracterize a situação da federação em relação aos seguintes aspectos internos no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

**Nota: em caso de desconhecimento assinale com uma cruz o 0.**

<b>1.3.1.</b> Número de atletas federados.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2.</b> Número de atletas de alta competição.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.3.</b> Implantação geográfica.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.4.</b> Número de clubes com atletas federados.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.5.</b> Nível de formação dos dirigentes.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.6.</b> Nível de formação dos treinadores.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.7.</b> Nível formação dos técnicos ligados à gestão.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.8.</b> Participação de voluntários nas tarefas.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.9.</b> Frequência de conflitos entre os agentes desportivos.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.10.</b> Custo das instalações desportivas.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.11.</b> Custo do apetrechamento desportivo.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.12.</b> Número de espectadores nas competições.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.13.</b> Património da federação.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.3.14.</b> Qualidade da administração/gestão.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>Ameaça</b>	.....1.....	.....2.....	.....3.....	.....4.....	.....5.....	<b>Oportunidade</b>
	Má	Fraca	Razoável	Boa	Excelente	

**1.4. Caracterize a situação da federação em relação aos seguintes aspectos externos no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

**Nota: em caso de desconhecimento assinale com uma cruz o 0.**

<b>1.4.1.</b> Resultados desportivos internacionais.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.4.2.</b> Financiamento do Estado (INDESP).....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.4.3.</b> Visibilidade das modalidades nos meios de comunicação.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.4.4.</b> Imagem das modalidades junto dos jovens.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.4.5.</b> Aquisição de patrocínios.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.4.6.</b> Organização de eventos desportivos internacionais.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.4.7.</b> Cooperação com outras organizações.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.4.8.</b> Representatividade nos órgãos internacionais da modalidade.....	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>



## 2. Recursos

### 2.1. Indique as fontes de financiamento da federação no Ciclo Olímpico de Atlanta:

Nota: em caso de desconhecimento assinale com uma cruz o 0.

	(%)	Desconheço
2.1.1. Estado (INDESP) .....		0
2.1.2. Outras.....		0
<b>Total.....</b>	<b>100%</b>	

### 2.2. Indique onde se aplicaram os recursos da federação por tipo de atleta no Ciclo Olímpico de Atlanta:

	(%)	Desconheço
2.2.1. Alta competição.....		0
2.2.2. Outros atletas.....		0
<b>Total.....</b>	<b>100%</b>	

### 2.3. Indique onde se aplicaram os recursos da federação por nível orgânico no Ciclo Olímpico de Atlanta:

	(%)	Desconheço
2.3.1. Federação.....		0
2.3.2. Associações regionais.....		0
<b>Total.....</b>	<b>100%</b>	

**2.4. Indique onde se aplicaram os recursos da federação por factor no Ciclo Olímpico de Atlanta**

**Nota: em caso de desconhecimento assinale com uma cruz o 0.**

	(%)	Desconheço
2.4.1. Organização e participação em quadros competitivos.....		0
2.4.2. Outros factores.....		0
<b>Total.....</b>	<b>100%</b>	

**2.5. Indique onde se aplicaram os recursos da federação por nível de recursos humanos no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

	(%)	Desconheço
2.5.1. Dirigentes.....		0
2.5.2. Técnicos.....		0
2.5.3. Atletas.....		0
2.5.4. Administrativos.....		0
<b>Total.....</b>	<b>100%</b>	

### 3. Resultados

.....0..... Desconheço	.....1..... Mau	.....2..... Fraco	.....3..... Razoável	.....4..... Bom	.....5..... Excelente
---------------------------	--------------------	----------------------	-------------------------	--------------------	--------------------------

#### 3.1. Indique os resultados obtidos pela federação nas seguintes áreas no Ciclo Olímpico de Atlanta:

3.1.1. Número de atletas federados.....	0	1	2	3	4	5
3.1.2. Número de atletas de alta competição.....	0	1	2	3	4	5
3.1.3. Resultados nas competições internacionais (Eur., Mund. e JO)....	0	1	2	3	4	5
3.1.4. Implantação geográfica.....	0	1	2	3	4	5
3.1.5. Clubes com atletas federados.....	0	1	2	3	4	5
3.1.6. Formação de dirigentes.....	0	1	2	3	4	5
3.1.7. Formação de treinadores.....	0	1	2	3	4	5
3.1.8. Formação de técnicos ligados à gestão.....	0	1	2	3	4	5
3.1.9. Participação de voluntários nas tarefas.....	0	1	2	3	4	5
3.1.10. Redução dos conflitos entre os agentes desportivos.....	0	1	2	3	4	5
3.1.11. Apetrechamento desportivo.....	0	1	2	3	4	5
3.1.12. Património da federação.....	0	1	2	3	4	5
3.1.13. Instalações desportivas.....	0	1	2	3	4	5
3.1.14. Imagem das modalidades junto dos jovens.....	0	1	2	3	4	5
3.1.15. Visibilidade das modalidades nos meios de comunicação.....	0	1	2	3	4	5
3.1.16. Organização de eventos desportivos internacionais.....	0	1	2	3	4	5
3.1.17. Representatividade nos órgãos internacionais da modalidade.....	0	1	2	3	4	5
3.1.18. Número de espectadores nas competições.....	0	1	2	3	4	5
3.1.19. Qualidade da administração/gestão.....	0	1	2	3	4	5
3.1.20. Apoio aos clubes.....	0	1	2	3	4	5
3.1.21. Apoio às associações regionais.....	0	1	2	3	4	5
3.1.22. Autonomia face aos recursos do Estado (INDESP).....	0	1	2	3	4	5
3.1.23. Valor dos patrocínios.....	0	1	2	3	4	5
3.1.24. Cooperação com outras organizações.....	0	1	2	3	4	5

.....0..... Desconheço	.....1..... Discordo totalmente	.....2..... Discordo pouco	.....3..... Nem discordo/ nem concordo	.....4..... Concordo muito	.....5..... Concordo totalmente
---------------------------	---------------------------------------	----------------------------------	--	----------------------------------	---------------------------------------

**3.2. Expresse a sua opinião sobre os resultados alcançados em função dos recursos utilizados pela federação no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

3.2.1. Os resultados estão de acordo com os recursos utilizados.....

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**3.3. Expresse a sua opinião sobre os factos que impediram a federação de alcançar melhores resultados no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

3.3.1. Fraco apoio financeiro do Estado (INDESP).....

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.3.2. Incapacidade de agentes desportivos.....

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.3.3. Deficiente cooperação de clubes.....

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.3.4. Deficiente cooperação de associações regionais.....

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.3.5. Dificuldades na obtenção de patrocínios.....

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.3.6. Falta de empenhamento de agentes desportivos.....

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.3.7. Organização menos boa da federação.....

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.3.8. Azar.....

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

#### 4. Natureza da decisão

.....0.....	.....1.....	.....2.....	.....3.....	.....4.....	.....5.....
Desconheço	Pouquíssimo importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Muitíssimo importante

##### 4.1. Indique a importância dos seguintes elementos nas decisões de afectação dos recursos da federação no Ciclo Olímpico de Atlanta:

4.1.1. Associações regionais.....	0	1	2	3	4	5
4.1.2. Clubes.....	0	1	2	3	4	5
4.1.3. Director técnico.....	0	1	2	3	4	5
4.1.4. Dirigentes da Direcção.....	0	1	2	3	4	5
4.1.5. Presidente da Direcção.....	0	1	2	3	4	5
4.1.6. Estado (INDESP).....	0	1	2	3	4	5
4.1.7. Meios de comunicação social.....	0	1	2	3	4	5
4.1.8. Atletas de alta competição.....	0	1	2	3	4	5
4.1.9. Atletas federados.....	0	1	2	3	4	5
4.1.10. Patrocinadores.....	0	1	2	3	4	5
4.1.11. Autarquias.....	0	1	2	3	4	5
4.1.12. Entidades prestadoras de serviços.....	0	1	2	3	4	5
4.1.13. Secretário geral (administrativo chefe).....	0	1	2	3	4	5
4.1.14. Treinadores.....	0	1	2	3	4	5

##### 4.2. Indique a importância dos seguintes critérios nas decisões de afectação dos recursos da federação no Ciclo Olímpico de Atlanta:

4.2.1. Eficiência da gestão.....	0	1	2	3	4	5
4.2.2. Interesse político.....	0	1	2	3	4	5
4.2.3. Acaso.....	0	1	2	3	4	5
4.2.4. Resultados desportivos.....	0	1	2	3	4	5
4.2.5. Costume ou hábito.....	0	1	2	3	4	5
4.2.6. Adaptação às alterações ambientais.....	0	1	2	3	4	5
4.2.7. Apoio ao atleta.....	0	1	2	3	4	5

.....0..... Desconheço	.....1..... Nunca	.....2..... Algumas vezes	.....3..... Frequentemente
---------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------------

**4.3. Diga em que domínios ocorreram conflitos na federação no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

4.3.1. Decisões desportivas.....	0	1	2	3
4.3.2. Decisões políticas.....	0	1	2	3
4.3.3. Decisões administrativas.....	0	1	2	3
4.3.4. Decisões disciplinares.....	0	1	2	3

**4.4. Diga com que entidades ocorreram conflitos no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

4.4.1. Associações regionais.....	0	1	2	3
4.4.2. Clubes.....	0	1	2	3
4.4.3. Patrocinadores.....	0	1	2	3
4.4.4. Estado (INDESP).....	0	1	2	3
4.4.5. Meios de comunicação social.....	0	1	2	3
4.4.6. Autarquias.....	0	1	2	3
4.4.7. Entidades prestadoras de serviços.....	0	1	2	3

**4.5. Diga entre que agentes ocorreram conflitos na federação no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

4.5.1. Dirigentes versus técnicos.....	0	1	2	3
4.5.2. Dirigentes versus administrativos.....	0	1	2	3
4.5.3. Dirigentes versus atletas.....	0	1	2	3
4.5.4. Dirigentes versus dirigentes .....	0	1	2	3
4.5.5. Técnicos versus administrativos.....	0	1	2	3
4.5.6. Técnicos versus atletas.....	0	1	2	3
4.5.7. Técnicos versus técnicos.....	0	1	2	3
4.5.8. Administrativos versus administrativos.....	0	1	2	3
4.5.9. Atletas versus atletas.....	0	1	2	3

.....0.....	.....1.....	.....2.....	.....3.....	.....4.....	.....5.....
Desconheço	Pouquíssimo importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Muitíssimo importante

**4.6. Indique a importância dos seguintes factos nos conflitos existentes na federação no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

4.6.1. Questões pessoais.....	0	1	2	3	4	5
4.6.2. Apetência pelo poder.....	0	1	2	3	4	5
4.6.3. Opções ideológicas.....	0	1	2	3	4	5
4.6.4. Questões técnicas.....	0	1	2	3	4	5
4.6.5. Defesa de direitos.....	0	1	2	3	4	5

**4.7. Indique a importância dos seguintes processos nas decisões de afectação dos recursos da federação no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

4.7.1. Autocrático (directivo).....	0	1	2	3	4	5
4.7.2. Consenso de ideias.....	0	1	2	3	4	5
4.7.3. Competência.....	0	1	2	3	4	5
4.7.4. Político.....	0	1	2	3	4	5

**4.8. Indique a importância dos seguintes sistemas de controlo das decisões de afectação dos recursos da federação no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

4.8.1. Recursos dispendidos.....	0	1	2	3	4	5
4.8.2. Resultados obtidos.....	0	1	2	3	4	5
4.8.3. Supervisão hierárquica.....	0	1	2	3	4	5
4.8.4. Eleitores/Assembleia Geral.....	0	1	2	3	4	5
4.8.5. Comunicação social.....	0	1	2	3	4	5

**4.9. Caracterize as decisões de afectação dos recursos da federação no Ciclo Olímpico de Atlanta:**

<b>4.9.1.</b>	Centralizadas .....	- 2	- 1	0	1	2	.....	Descentralizadas
<b>4.9.2.</b>	Informais .....	- 2	- 1	0	1	2	.....	Formais
<b>4.9.3.</b>	Especializadas .....	- 2	- 1	0	1	2	.....	Não especializadas
<b>4.9.4.</b>	Planeadas .....	- 2	- 1	0	1	2	.....	Impulsivas
<b>4.9.5.</b>	Acaso .....	- 2	- 1	0	1	2	.....	Racionalizadas

**Se tiver algo a acrescentar ao que foi pedido possibilitando, deste modo, uma melhor compreensão da federação pode fazê-lo seguidamente:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Obrigado.**



## Anexo 4 – Dados do questionário

### Recursos das federações

	Estado	Outras fontes	Alta competição	Outros atletas	Federação	Associações regionais	Quadros competitivos	Outras áreas	Dirigentes	Técnicos	Atletas	Administrativos
<b>Federações</b>												
Amostra	49	49	50	50	52	52	52	52	47	47	47	47
Média	78,90	21,10	60,34	39,66	64,56	35,63	67,06	32,17	6,83	21,94	48,74	22,49
SD	18,61	18,61	22,58	22,58	16,86	16,68	18,20	18,30	4,55	12,22	18,41	15,86
<b>Dirigentes</b>												
Amostra	25	25	26	26	26	26	26	26	25	25	25	25
Média	80,28	19,72	61,62	38,38	68,35	31,65	62,00	36,46	5,68	24,76	46,24	23,32
SD	17,68	17,68	22,80	22,80	12,93	12,93	17,74	18,35	4,39	13,81	19,73	17,71
<b>Técnicos</b>												
Amostra	24	24	24	24	26	26	26	26	22	22	22	22
Média	77,46	22,54	58,96	41,04	60,77	39,62	72,12	27,88	8,14	18,73	51,59	21,55
SD	19,43	19,43	22,27	22,27	19,30	18,91	17,22	17,22	4,38	9,12	16,33	13,40
<b>Andebol</b>												
Amostra	6	6	5	5	6	6	5	5	3	3	3	3
Média	67,50	32,50	47,00	53,00	60,00	40,00	76,00	24,00	11,67	23,33	41,67	23,33
SD	16,27	16,27	8,72	8,72	8,16	8,16	11,58	11,58	2,36	4,71	6,24	4,71
<b>Atletismo</b>												
Amostra	8	8	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8
Média	88,50	11,50	60,00	40,00	56,43	43,57	56,25	43,75	5,25	23,13	56,25	15,38
SD	4,12	4,12	24,75	24,75	13,01	13,01	16,35	16,35	2,05	4,28	9,92	8,57
<b>Basquetebol</b>												
Amostra	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Média	63,75	36,25	62,00	38,00	50,00	50,00	68,00	32,00	9,20	30,80	41,00	19,00
SD	23,01	23,01	20,40	20,40	10,49	10,49	7,48	7,48	6,24	10,63	17,44	6,63
<b>Futebol</b>												
Amostra	4	4	4	4	5	5	6	6	5	5	5	5
Média	46,25	53,75	43,75	56,25	76,00	24,00	70,00	30,00	6,60	14,00	45,40	34,00
SD	19,16	19,16	18,50	18,50	20,59	20,59	22,55	22,55	2,87	9,70	19,92	17,44
<b>Judo</b>												
Amostra	7	7	8	8	8	8	8	8	6	6	6	6
Média	96,14	3,86	69,88	30,13	75,88	25,38	72,75	22,25	4,83	24,33	51,00	19,83
SD	4,05	4,05	7,75	7,75	10,26	9,67	13,15	10,97	4,10	15,93	20,94	10,68
<b>Natação</b>												
Amostra	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Média	90,00	10,00	69,71	30,29	77,86	22,14	65,71	34,29	5,00	29,29	42,14	23,57
SD	6,45	6,45	26,95	26,95	13,32	13,32	18,21	18,21	5,35	14,74	19,97	15,52
<b>Patinagem</b>												
Amostra	8	8	7	7	8	8	7	7	7	7	7	7
Média	82,50	17,50	64,29	35,71	57,50	42,50	74,29	25,71	10,00	16,57	40,71	32,71
SD	11,73	11,73	22,59	22,59	15,61	15,61	11,78	11,78	3,78	11,67	17,81	25,72

Voleibol

Amostra	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Média	73,33	26,67	53,33	46,67	60,00	40,00	55,83	44,17	5,17	14,17	66,33	14,33
SD	7,99	7,99	25,44	25,44	15,28	15,28	24,57	24,57	2,41	3,44	6,87	4,53

## Dirigentes e técnicos

Vocação

Dirigentes						Técnicos					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Alta competição	36	3	5	4,28	0,69	Alta competição	34	3	5	4,41	0,69
Atletas federados	36	1	5	3,89	1,02	Generalização da prática	34	1	5	3,56	1,06
Generalização da prática	36	1	5	3,83	0,96	Atletas federados	34	1	5	3,12	1,28
Formar cidadãos	36	1	5	3,17	1,19	Formar cidadãos	34	1	5	2,74	1,17

Missão

Dirigentes						Técnicos					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Alta competição	36	3	5	4,19	0,66	Alta competição	34	3	5	4,26	0,70
Apoio associações regionais	35	1	5	4,00	0,93	Conquista recursos	34	1	5	3,68	0,93
Quadros competitivos	36	1	5	3,94	0,85	Quadros competitivos	35	2	5	3,63	0,99
Formação treinadores	36	1	5	3,78	0,95	Formação treinadores	35	2	5	3,63	0,93
Conquista recursos	35	1	5	3,74	1,08	Promoção	34	1	5	3,47	1,01
Promoção	36	2	5	3,67	0,97	Apoio associações regionais	35	1	5	3,46	1,00
Normas e regras	34	1	5	3,65	0,94	Normas e regras	34	1	5	3,00	1,11
Instalações	34	1	5	3,38	1,16	Qualidade gestão	32	1	5	2,94	0,97
Apoio clubes	35	1	5	3,37	1,02	Apetreçamento	34	1	4	2,82	0,95
Apetreçamento	36	1	5	3,36	1,00	Apoio clubes	34	1	5	2,76	1,11
Qualidade gestão	33	1	5	3,30	1,24	Documentação	35	1	5	2,60	1,10
Documentação	35	1	5	3,14	0,87	Instalações	34	1	5	2,38	1,19
Investigação	35	1	5	2,71	1,11	Formação técnicos gestão	32	1	5	1,88	1,05
Formação dirigentes	35	1	5	2,63	1,17	Investigação	30	1	4	1,87	0,85
Formação técnicos gestão	32	1	5	2,13	1,05	Formação dirigentes	32	1	3	1,75	0,79

Forças e fraquezas

Dirigentes						Técnicos					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Atletas federados	34	1	5	3,74	1,07	Atletas alta competição	35	1	5	3,57	1,10
Número clubes	36	1	5	3,67	0,91	Atletas federados	35	1	5	3,46	1,20
Atletas alta competição	35	1	5	3,57	0,93	Número clubes	34	2	5	3,35	0,97
Qualidade gestão	35	1	5	3,49	1,00	Formação treinadores	35	1	5	3,26	1,00
Formação treinadores	36	2	5	3,44	0,76	Património	33	1	5	3,21	1,15
Património	36	1	5	3,22	0,95	Implantação geográfica	35	1	5	3,09	1,38
Frequência conflitos	33	1	5	3,15	1,35	Qualidade gestão	35	1	5	3,06	1,01
Participação voluntários	35	1	5	3,06	1,19	Custo apetreçamento	35	1	5	2,89	1,12

Custo apetrechamento	36	1	5	2,94	1,18	Frequência conflitos	33	1	5	2,76	1,33
Implantação geográfica	34	1	5	2,85	1,11	Participação voluntários	34	1	5	2,62	1,16
Formação dirigentes	35	1	4	2,69	0,82	Custo instalações	34	1	5	2,53	1,36
Formação técnicos gestão	34	1	4	2,56	0,98	Formação técnicos gestão	33	1	4	2,24	0,95
Custo instalações	36	1	5	2,47	1,21	Espectadores competições	35	1	5	2,20	1,12
Espectadores competições	36	1	5	2,03	0,90	Formação dirigentes	34	1	3	1,94	0,76
Oportunidades e ameaças											
Dirigentes						Técnicos					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Representatividade internacional	35	1	5	3,94	0,98	Organização eventos internacionais	35	1	5	4,20	0,95
Resultados internacionais	36	2	5	3,92	0,79	Resultados internacionais	35	3	5	4,17	0,70
Organização eventos internacionais	36	2	5	3,86	0,79	Representatividade internacional	35	1	5	3,91	1,02
Cooperação organizações	35	1	5	3,46	0,81	Imagem nos jovens	35	1	5	3,34	1,01
Imagem nos jovens	36	1	5	3,36	0,85	Cooperação organizações	35	1	5	3,31	1,04
Financiamento Estado	34	2	4	3,26	0,56	Financiamento Estado	35	1	5	3,23	1,04
Visibilidade mediática	36	1	5	2,44	1,04	Visibilidade mediática	35	1	5	2,63	1,24
Patrocínios	36	1	4	2,39	0,95	Patrocínios	35	1	5	2,54	0,97
Resultados											
Dirigentes						Técnicos					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Organização eventos internacionais	36	3	5	3,94	0,62	Organização eventos internacionais	35	2	5	4,14	0,72
Representatividade internacional	35	1	5	3,94	0,86	Resultados internacionais	35	2	5	4,03	0,88
Resultados internacionais	35	2	5	3,89	0,75	Representatividade internacional	35	1	5	3,83	1,03
Apoio associações	35	1	5	3,69	0,89	Apoio associações	33	2	5	3,61	0,81
Imagem nos jovens	36	1	5	3,61	0,86	Atletas federados	35	1	5	3,46	1,13
Atletas federados	36	1	5	3,53	0,83	Imagem nos jovens	34	1	5	3,44	1,03
Alta competição	36	1	5	3,53	0,87	Alta competição	35	1	5	3,34	0,89
Qualidade gestão	32	2	5	3,38	0,78	Número clubes	35	1	5	3,29	0,81
Redução conflitos	31	1	5	3,35	1,09	Patrimônio	34	1	5	3,26	1,09
Patrimônio	34	1	5	3,35	0,94	Formação treinadores	35	2	4	3,09	0,77
Cooperação organizações	33	2	5	3,33	0,77	Cooperação organizações	35	1	5	3,06	0,95
Formação treinadores	35	1	5	3,31	0,82	Implantação geográfica	35	1	5	3,03	1,13
Número clubes	36	1	5	3,31	0,78	Apoio clubes	35	1	5	2,97	0,94
Apetrechamento	34	1	4	3,26	0,74	Qualidade gestão	35	1	4	2,89	0,95
Apoio clubes	36	1	5	3,06	1,03	Redução conflitos	34	1	5	2,82	1,36
Dirigentes						Técnicos					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Implantação geográfica	35	1	5	2,89	0,78	Visibilidade mediática	35	1	5	2,80	1,26
Participação voluntários	34	1	5	2,74	1,24	Apetrechamento	34	1	4	2,74	0,70
Instalações	35	1	4	2,69	0,92	Participação voluntários	34	1	5	2,71	1,13
Visibilidade mediática	36	1	5	2,61	0,95	Patrocínios	32	1	4	2,50	0,79
Autonomia Estado	33	1	5	2,52	0,89	Instalações	34	1	4	2,47	0,88
Patrocínios	34	1	4	2,50	0,81	Autonomia Estado	32	1	4	2,47	1,06

## Anexo 4 – Dados do questionário

Espectadores competições	36	1	3	2,28	0,56	Espectadores competições	35	1	4	2,37	0,86
Formação técnicos gestão	34	1	4	2,18	0,82	Formação técnicos gestão	33	1	4	1,91	0,75
Formação dirigentes	35	1	3	2,00	0,76	Formação dirigentes	35	1	3	1,71	0,70
Eficiência nos resultados											
Dirigentes						Técnicos					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados vs recursos	35	1	5	3,60	1,05	Resultados vs recursos	35	2	5	3,89	0,95
Dificuldades na obtenção dos resultados											
Dirigentes						Técnicos					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Dificuldade patrocínios	36	1	5	3,14	1,29	Dificuldade patrocínios	34	1	5	2,97	1,22
Fraco financiamento Estado	34	1	4	2,53	1,12	Fraco financiamento Estado	35	1	5	2,89	1,30
Incapacidade agentes	35	1	4	2,51	1,23	Deficiente cooperação clubes	34	1	4	2,79	0,93
Falta empenhamento agentes	35	1	4	2,29	1,14	Incapacidade agentes	35	1	5	2,74	1,08
Deficiente cooperação clubes	36	1	4	2,28	0,99	Falta empenhamento agentes	34	1	4	2,44	1,17
Deficiente cooperação associações	35	1	4	2,17	1,00	Deficiente cooperação associações	34	1	5	2,38	1,14
Azar	33	1	4	1,88	0,91	Organização menos boa	34	1	4	2,32	0,99
Organização menos boa	36	1	4	1,83	0,99	Azar	34	1	5	1,71	1,18
Responsabilidade											
Dirigentes						Técnicos					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Presidente direcção	34	2	5	3,97	0,82	Presidente direcção	34	2	5	4,29	0,89
Dirigente direcção	34	2	5	3,88	0,72	Dirigente direcção	34	2	5	3,68	0,87
Director técnico	35	1	5	3,69	1,04	Estado	35	1	5	3,43	1,29
Estado	35	2	5	3,63	1,04	Director técnico	30	1	5	3,37	1,11
Treinadores	35	1	5	3,40	0,99	Atletas alta competição	35	1	5	3,23	1,15
Secretário geral	35	1	5	3,14	1,68	Treinadores	35	1	5	2,94	1,26
Atletas alta competição	35	1	5	3,06	1,29	Liga de clubes	9	1	4	2,89	0,99
Associações	34	1	5	2,74	1,04	Secretário geral	35	1	4	2,69	1,75
Clubes	35	1	5	2,66	1,12	Associações	34	1	5	2,68	1,25
Atletas federados	35	1	5	2,57	1,25	Atletas federados	35	1	5	2,49	1,11
Comunicação social	35	1	5	2,43	1,27	Comunicação social	35	1	4	2,46	0,97
Patrocinadores	35	1	5	2,43	1,10	Clubes	34	1	5	2,44	1,22
Autarquias	34	1	5	2,38	1,11	Patrocinadores	35	1	5	2,34	1,09
Liga de clubes	6	1	4	2,33	0,94	Autarquias	35	1	5	2,17	1,30
Entidades prestadoras serviços	33	1	4	1,94	0,92	Entidades prestadoras serviços	35	1	5	2,03	1,11
Lógica											
Dirigentes						Técnicos					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados desportivos	35	3	5	4,11	0,71	Resultados desportivos	35	1	5	4,09	0,94
Apoio atleta	35	2	5	3,83	0,88	Apoio atleta	35	1	5	3,46	0,91
Eficiência gestão	34	2	5	3,71	0,79	Eficiência gestão	35	1	5	3,14	1,02
Adaptação alterações ambientais	33	1	5	2,82	1,00	Interesse político	35	1	5	2,83	1,18
Interesse político	33	1	5	2,55	1,05	Costume	35	1	5	2,54	1,08

Costume	32	1	4	1,88	0,86	Adaptação alterações ambientais	34	1	5	2,50	1,19
Acaso	32	1	3	1,44	0,66	Acaso	35	1	4	1,51	0,81
<b>Domínio dos conflitos</b>											
<b>Dirigentes</b>						<b>Técnicos</b>					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Decisões desportivas	33	1	3	1,85	0,50	Decisões desportivas	32	1	3	1,94	0,61
Decisões disciplinares	31	1	3	1,81	0,64	Decisões administrativas	31	1	3	1,77	0,66
Decisões administrativas	32	1	3	1,59	0,55	Decisões disciplinares	30	1	3	1,73	0,63
Decisões políticas	28	1	3	1,46	0,63	Decisões políticas	29	1	3	1,72	0,74
<b>Conflitos e entidades</b>											
<b>Dirigentes</b>						<b>Técnicos</b>					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Liga de clubes	6	1	3	1,83	0,69	Comunicação social	33	1	3	1,88	0,59
Clubes	29	1	2	1,76	0,43	Clubes	33	1	3	1,85	0,56
Associações	29	1	3	1,69	0,59	Liga de clubes	8	1	3	1,75	0,66
Comunicação social	30	1	3	1,57	0,56	Associações	31	1	3	1,74	0,62
Estado	29	1	3	1,31	0,53	Entidades prestadoras serviços	28	1	3	1,46	0,63
Entidades prestadoras serviços	30	1	2	1,27	0,44	Estado	31	1	3	1,45	0,56
Patrocinadores	28	1	2	1,14	0,35	Autarquias	30	1	2	1,13	0,34
Autarquias	29	1	2	1,10	0,30	Patrocinadores	29	1	2	1,10	0,30
<b>Conflitos e agentes</b>											
<b>Dirigentes</b>						<b>Técnicos</b>					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Técnicos vs técnicos	29	1	3	1,69	0,59	Dirigentes vs técnicos	31	1	3	1,94	0,50
Dirigentes vs técnicos	32	1	3	1,69	0,58	Dirigentes vs dirigentes	29	1	3	1,83	0,59
Atletas vs atletas	26	1	3	1,58	0,57	Dirigentes vs atletas	30	1	2	1,80	0,40
Técnicos vs atletas	30	1	2	1,53	0,50	Técnicos vs técnicos	30	1	3	1,80	0,54
Dirigentes vs dirigentes	31	1	2	1,48	0,50	Técnicos vs atletas	30	1	2	1,63	0,48
Administrativos vs administrativos	28	1	2	1,46	0,50	Dirigentes vs administrativos	27	1	2	1,48	0,50
Dirigentes vs atletas	32	1	2	1,44	0,50	Atletas vs atletas	27	1	2	1,41	0,49
Técnicos vs administrativos	31	1	2	1,42	0,49	Administrativos vs administrativos	23	1	2	1,30	0,46
Dirigentes vs administrativos	31	1	2	1,32	0,47	Técnicos vs administrativos	30	1	2	1,30	0,46
<b>Factos explicativos dos conflitos</b>											
<b>Dirigentes</b>						<b>Técnicos</b>					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Questões técnicas	29	1	5	2,86	1,04	Questões técnicas	33	1	5	2,97	1,11
Defesas direitos	30	1	5	2,50	1,12	Poder	32	1	5	2,97	1,10
Poder	29	1	5	2,14	1,11	Questões pessoais	31	1	5	2,81	1,06
Questões pessoais	29	1	5	2,10	1,09	Defesas direitos	32	1	5	2,56	1,06
Ideologia	27	1	3	1,78	0,83	Ideologia	31	1	4	1,74	0,76
<b>Estrutura</b>											
<b>Dirigentes</b>						<b>Técnicos</b>					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Formal	36	2	5	3,89	0,84	Formal	35	2	5	3,66	0,98

Centralizada	36	1	5	2,31	1,15	Especializada	35	1	5	2,54	1,13
Especializada	36	1	5	2,78	0,92	Centralizada	35	1	4	2,97	1,08
<b>Mecanismo</b>											
<b>Dirigentes</b>						<b>Técnicos</b>					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Consenso	34	2	5	3,79	0,90	Competência	35	1	5	3,40	0,99
Competência	33	2	5	3,73	0,83	Consenso	35	1	5	3,00	1,31
Autocrático	31	1	5	2,35	1,33	Autocrático	35	1	5	2,97	1,34
Político	29	1	5	2,14	1,01	Político	34	1	5	2,71	1,15
<b>Tempo</b>											
<b>Dirigentes</b>						<b>Técnicos</b>					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Racional	36	2	5	4,42	0,72	Racional	35	1	5	3,89	1,01
Planeada	36	1	4	3,29	0,77	Planeada	35	1	5	2,80	1,06
<b>Controlo</b>											
<b>Dirigentes</b>						<b>Técnicos</b>					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados	32	2	5	3,84	0,75	Resultados	35	1	5	3,66	0,79
Recursos	31	3	5	3,71	0,68	Recursos	34	1	5	3,44	0,81
Supervisão hierárquica	32	1	5	3,19	0,85	Supervisão hierárquica	35	1	4	2,97	0,74
Eleitores	31	1	5	2,77	1,04	Eleitores	33	1	5	2,58	1,28
Comunicação social	32	1	5	2,50	1,25	Comunicação social	35	1	5	2,31	1,01

## F. P. de Andebol e F. P. de Atletismo

<b>Vocação</b>											
<b>Federação Portuguesa de Andebol</b>						<b>Federação Portuguesa de Atletismo</b>					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Alta competição	7	4	5	4,86	0,35	Alta competição	11	4	5	4,73	0,45
Generalização da prática	7	4	5	4,57	0,49	Atletas federados	11	2	5	3,82	1,03
Atletas federados	7	4	5	4,57	0,49	Generalização da prática	11	2	5	3,73	0,86
Formar cidadãos	7	2	5	4,00	1,07	Formar cidadãos	11	1	4	2,45	0,89
<b>Missão</b>											
<b>Federação Portuguesa de Andebol</b>						<b>Federação Portuguesa de Atletismo</b>					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Alta competição	7	4	5	4,86	0,35	Alta competição	11	3	5	4,36	0,64
Apoio associações regionais	7	4	5	4,71	0,45	Quadros competitivos	11	3	5	4,18	0,57
Quadros competitivos	7	4	5	4,57	0,49	Apoio associações regionais	11	2	5	4,00	0,85
Formação treinadores	7	4	5	4,57	0,49	Conquista recursos	11	2	5	3,91	0,90
Normas e regras	7	3	5	4,29	0,88	Apetrechamento	11	3	5	3,91	0,67
Apoio clubes	7	3	5	4,14	0,64	Instalações	11	2	5	3,82	0,94
Promoção	7	2	5	4,00	1,07	Normas e regras	11	3	5	3,64	0,77
Qualidade gestão	6	1	5	3,83	1,46	Promoção	11	2	5	3,36	0,88
Conquista recursos	7	2	5	3,71	0,88	Formação treinadores	11	1	5	3,27	0,96

Documentação	7	2	5	3,29	0,88	Apoio clubes	11	2	4	3,18	0,83
Apetrechamento	7	2	4	3,29	0,70	Documentação	11	2	5	2,82	0,94
Formação dirigentes	7	2	5	3,14	0,83	Qualidade gestão	11	1	4	2,55	0,78
Formação técnicos gestão	7	1	5	3,00	1,41	Formação dirigentes	9	1	3	2,11	0,87
Investigação	7	1	4	2,86	0,99	Investigação	9	1	5	1,78	1,23
Instalações	7	1	4	2,29	1,03	Formação técnicos gestão	10	1	3	1,70	0,64

## Forças e fraquezas

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Implantação geográfica	7	4	5	4,71	0,45	Atletas alta competição	11	3	5	4,18	0,72
Património	7	4	5	4,71	0,45	Participação voluntários	11	3	5	3,91	0,67
Atletas federados	7	4	5	4,57	0,49	Frequência conflitos	10	2	5	3,50	1,02
Atletas alta competição	7	4	5	4,29	0,45	Implantação geográfica	11	2	5	3,45	0,99
Qualidade gestão	7	4	5	4,29	0,45	Número clubes	10	2	5	3,40	0,80
Participação voluntários	7	3	5	4,00	0,53	Património	11	1	4	3,36	0,88
Número clubes	7	3	5	3,86	0,64	Atletas federados	11	2	4	3,27	0,62
Formação treinadores	7	1	4	3,57	1,05	Formação treinadores	11	2	4	2,73	0,62
Frequência conflitos	7	1	5	3,57	1,29	Qualidade gestão	11	2	4	2,73	0,62
Custo apetrechamento	7	1	5	3,29	1,16	Formação dirigentes	10	1	3	2,40	0,66
Espectadores competições	7	2	4	3,00	0,76	Custo instalações	11	1	4	2,27	1,21
Formação dirigentes	7	2	3	2,57	0,49	Custo apetrechamento	11	1	4	2,27	1,05
Formação técnicos gestão	7	1	4	2,57	1,18	Formação técnicos gestão	10	1	4	2,20	0,98
Custo instalações	7	1	3	2,00	0,93	Espectadores competições	11	1	2	1,45	0,50

## Oportunidades e ameaças

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Organização eventos internacionais	7	4	5	4,71	0,45	Representatividade internacional	11	4	5	4,36	0,48
Representatividade internacional	7	4	5	4,57	0,49	Organização eventos internacionais	11	3	5	4,18	0,57
Resultados internacionais	7	4	5	4,43	0,49	Resultados internacionais	11	4	5	4,09	0,29
Cooperação organizações	7	3	5	4,14	0,64	Cooperação organizações	11	3	4	3,91	0,29
Imagem nos jovens	7	3	5	4,00	0,53	Financiamento Estado	11	2	4	3,45	0,66
Visibilidade mediática	7	2	4	3,29	0,70	Imagem nos jovens	11	2	4	2,82	0,57
Financiamento Estado	7	3	4	3,14	0,35	Patrocínios	11	2	4	2,55	0,78
Patrocínios	7	2	4	2,86	0,64	Visibilidade mediática	11	1	4	2,45	0,89

## Resultados

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Atletas federados	7	4	5	4,57	0,49	Resultados internacionais	11	4	5	4,36	0,48
Património	7	4	5	4,57	0,49	Representatividade internacional	11	4	5	4,27	0,45
Organização eventos internacionais	7	4	5	4,57	0,49	Organização eventos internacionais	11	3	5	4,09	0,51
Implantação geográfica	7	4	5	4,29	0,45	Alta competição	11	3	5	4,00	0,60
Representatividade internacional	7	2	5	4,14	0,99	Apoio associações	10	3	5	4,00	0,45
Qualidade gestão	7	4	5	4,14	0,35	Participação voluntários	11	2	5	3,82	0,94
Apoio associações	7	3	5	4,14	0,83	Redução conflitos	11	3	5	3,73	0,75

Alta competição	7	3	5	4,00	0,76	Património	11	2	4	3,64	0,64
Resultados internacionais	7	3	5	4,00	0,53	Cooperação organizações	11	2	4	3,64	0,64
Redução conflitos	7	3	5	4,00	0,76	Apetrechamento	11	3	4	3,45	0,50
Imagem nos jovens	7	3	5	4,00	0,53	Atletas federados	11	2	4	3,36	0,64
Número clubes	7	3	4	3,71	0,45	Implantação geográfica	11	3	4	3,36	0,48
Formação treinadores	7	2	5	3,71	0,88	Número clubes	11	3	5	3,36	0,64
Apoio clubes	7	2	5	3,71	1,16	Apoio clubes	11	2	5	3,36	0,88
Cooperação organizações	7	2	5	3,71	1,03	Imagem nos jovens	10	2	4	3,20	0,60

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Participação voluntários	7	3	4	3,57	0,49	Formação treinadores	11	2	4	2,91	0,67
Autonomia Estado	7	3	4	3,43	0,49	Instalações	11	2	4	2,91	0,67
Apetrechamento	7	3	4	3,29	0,45	Qualidade gestão	11	2	4	2,82	0,57
Visibilidade mediática	7	2	4	3,14	0,83	Visibilidade mediática	11	1	4	2,55	0,89
Espectadores competições	7	1	4	2,86	0,99	Patrocínios	11	2	4	2,55	0,66
Patrocínios	7	2	3	2,86	0,35	Formação dirigentes	11	1	3	2,18	0,57
Instalações	6	1	4	2,83	0,90	Autonomia Estado	10	1	3	2,10	0,54
Formação dirigentes	7	2	3	2,71	0,45	Espectadores competições	11	1	2	1,91	0,29
Formação técnicos gestão	7	1	3	2,43	0,73	Formação técnicos gestão	11	1	2	1,82	0,39

#### Eficiência nos resultados

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados vs recursos	7	3	5	4,29	0,70	Resultados vs recursos	11	2	5	3,82	0,83

#### Dificuldades na obtenção dos resultados

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Dificuldade patrocínios	7	2	3	2,43	0,49	Incapacidade agentes	11	1	4	3,00	0,95
Fraco financiamento Estado	7	1	4	2,29	1,03	Dificuldade patrocínios	11	1	5	2,82	1,34
Deficiente cooperação clubes	7	1	4	2,29	1,16	Falta empenhamento agentes	11	1	4	2,64	1,23
Incapacidade agentes	7	1	4	2,14	1,12	Fraco financiamento Estado	11	1	5	2,55	1,30
Deficiente cooperação associações	7	1	4	2,00	1,07	Deficiente cooperação clubes	11	1	4	2,45	0,99
Azar	7	1	5	1,86	1,46	Organização menos boa	11	1	3	1,82	0,83
Falta empenhamento agentes	7	1	4	1,71	1,16	Deficiente cooperação associações	11	1	3	1,64	0,77
Organização menos boa	7	1	3	1,43	0,73	Azar	10	1	3	1,50	0,67

#### Responsabilidade

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Presidente direcção	7	4	5	4,71	0,45	Presidente direcção	11	2	5	4,00	1,13
Director técnico	7	4	5	4,43	0,49	Dirigente direcção	11	2	5	3,82	0,83
Dirigente direcção	7	3	5	4,00	0,93	Director técnico	11	2	5	3,27	1,21
Atletas alta competição	7	2	5	3,86	1,12	Estado	11	1	5	3,09	1,38
Secretário geral	7	3	5	3,86	0,64	Treinadores	11	1	5	2,91	1,08
Estado	7	3	5	3,57	0,73	Atletas alta competição	11	1	5	2,18	1,11



Atletas federados	7	2	5	3,43	0,90	Associações	11	1	5	2,09	1,24
Clubes	7	2	5	3,29	0,88	Secretário geral	11	1	4	1,82	0,94
Autarquias	7	1	5	3,29	1,48	Comunicação social	11	1	3	1,73	0,86
Treinadores	7	2	5	3,29	1,03	Patrocinadores	11	1	3	1,73	0,62
Associações	7	1	5	3,14	1,12	Clubes	11	1	4	1,64	0,98
Patrocinadores	7	1	5	2,86	1,46	Autarquias	11	1	4	1,64	0,88
Entidades prestadoras serviços	7	1	5	2,71	1,16	Entidades prestadoras serviços	11	1	3	1,55	0,78
Comunicação social	7	1	4	2,29	1,03	Atletas federados	11	1	3	1,45	0,66

Lógica											
Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados desportivos	7	3	5	4,43	0,73	Resultados desportivos	11	3	5	4,27	0,75
Apoio atleta	7	3	5	4,43	0,73	Apoio atleta	11	3	5	3,91	0,79
Adaptação alterações ambientais	6	3	5	4,33	0,75	Eficiência gestão	11	2	5	3,27	0,96
Eficiência gestão	7	2	5	4,29	1,03	Adaptação alterações ambientais	11	1	4	2,64	0,88
Interesse político	7	1	4	2,57	1,18	Interesse político	11	1	4	2,45	1,23
Costume	7	1	3	2,00	0,93	Costume	11	1	4	1,91	1,16
Acaso	7	1	3	1,71	0,88	Acaso	10	1	3	1,30	0,64

Domínio dos conflitos											
Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Decisões políticas	6	1	3	1,83	0,69	Decisões desportivas	11	1	3	2,09	0,51
Decisões desportivas	6	1	2	1,67	0,47	Decisões disciplinares	10	1	2	1,70	0,46
Decisões disciplinares	6	1	2	1,67	0,47	Decisões administrativas	11	1	2	1,36	0,48
Decisões administrativas	6	1	2	1,50	0,50	Decisões políticas	9	1	2	1,33	0,47

Conflitos e entidades											
Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Estado	6	2	3	2,17	0,37	Comunicação social	11	1	3	1,73	0,62
Associações	6	1	3	1,83	0,69	Clubes	11	1	2	1,55	0,50
Clubes	6	1	3	1,67	0,75	Estado	11	1	2	1,36	0,48
Comunicação social	6	1	2	1,67	0,47	Entidades prestadoras serviços	11	1	2	1,18	0,39
Entidades prestadoras serviços	6	1	2	1,67	0,47	Associações	11	1	2	1,09	0,29
Patrocinadores	6	1	2	1,33	0,47	Patrocinadores	11	1	1	1,00	0,00
Autarquias	6	1	1	1,00	0,00	Autarquias	11	1	1	1,00	0,00

Conflitos e agentes											
Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Dirigentes vs técnicos	5	2	2	2,00	0,00	Técnicos vs técnicos	11	2	3	2,27	0,45
Dirigentes vs atletas	5	1	2	1,80	0,40	Técnicos vs atletas	11	1	2	1,73	0,45
Técnicos vs técnicos	5	1	2	1,80	0,40	Atletas vs atletas	11	1	3	1,64	0,64
Administrativos vs administrativos	5	1	2	1,80	0,40	Dirigentes vs técnicos	11	1	3	1,55	0,66
Técnicos vs atletas	4	1	2	1,75	0,43	Dirigentes vs atletas	11	1	2	1,55	0,50
Dirigentes vs administrativos	5	1	2	1,60	0,49	Dirigentes vs dirigentes	10	1	2	1,40	0,49

Dirigentes vs dirigentes	5	1	2	1,60	0,49	Técnicos vs administrativos	11	1	2	1,18	0,39
Técnicos vs administrativos	5	1	2	1,60	0,49	Dirigentes vs administrativos	9	1	2	1,11	0,31
Atletas vs atletas	3	1	2	1,33	0,47	Administrativos vs administrativos	9	1	2	1,11	0,31

#### Factos explicativos dos conflitos

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Questões técnicas	5	1	5	3,40	1,36	Questões técnicas	11	2	5	3,45	0,89
Defesas direitos	5	1	5	2,80	1,33	Defesas direitos	11	1	4	2,73	0,96
Questões pessoais	5	1	5	2,60	1,50	Questões pessoais	11	1	5	2,64	1,07
Poder	5	1	3	2,00	0,89	Poder	11	1	3	2,27	0,75
Ideologia	4	1	2	1,50	0,50	Ideologia	11	1	3	1,82	0,83

#### Estrutura

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Formal	7	3	5	4,00	0,76	Formal	11	2	4	3,55	0,78
Centralizada	7	1	5	2,43	1,59	Especializada	11	1	5	2,45	1,16
Especializada	7	1	2	3,43	0,49	Centralizada	11	1	4	2,82	0,94

#### Mecanismo

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Competência	7	3	5	4,29	0,70	Competência	11	3	5	3,91	0,90
Consenso	7	2	5	3,57	1,29	Consenso	11	2	5	3,82	1,19
Político	7	1	5	3,29	1,48	Político	11	1	3	2,18	0,72
Autocrático	7	1	4	2,57	1,18	Autocrático	11	1	4	2,09	1,31

#### Tempo

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Racional	7	4	5	4,57	0,49	Racional	11	2	5	4,27	0,96
Planeada	7	1	2	3,57	0,49	Planeada	11	1	4	3,18	0,94

#### Controlo

Federação Portuguesa de Andebol						Federação Portuguesa de Atletismo					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Recursos	7	3	5	4,29	0,70	Resultados	11	3	5	4,00	0,60
Resultados	7	3	5	4,14	0,64	Recursos	11	3	5	3,55	0,66
Supervisão hierárquica	7	2	5	3,14	0,99	Supervisão hierárquica	11	2	5	3,09	0,67
Eleitores	7	2	5	2,71	1,03	Comunicação social	11	1	5	2,45	1,23
Comunicação social	7	1	4	2,71	1,03	Eleitores	11	1	4	2,36	0,88

## F. P. de Basquetebol e F. P. de Futebol

#### Vocação

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Generalização da prática	8	4	5	4,50	0,50	Alta competição	7	3	5	3,86	0,83
Atletas federados	8	3	5	4,25	0,83	Generalização da prática	7	2	5	3,57	0,90

Alta competição	8	3	5	4,13	0,93	Atletas federados	7	2	4	2,86	0,83
Formar cidadãos	8	2	5	3,50	0,87	Formar cidadãos	7	1	3	2,14	0,64

## Missão

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Formação treinadores	8	4	5	4,50	0,50	Alta competição	7	3	5	3,71	0,70
Conquista recursos	8	4	5	4,50	0,50	Promoção	7	2	4	3,14	0,64
Apoio associações regionais	8	3	5	4,25	0,66	Conquista recursos	7	2	4	3,14	0,83
Quadros competitivos	8	3	5	4,13	0,78	Apoio associações regionais	7	2	4	2,86	0,64
Alta competição	8	3	5	4,13	0,78	Quadros competitivos	7	1	5	2,71	1,16
Promoção	8	3	5	3,88	0,78	Formação treinadores	7	1	4	2,71	0,88
Qualidade gestão	7	2	5	3,57	1,18	Qualidade gestão	7	1	3	2,57	0,73
Documentação	8	2	4	3,25	0,83	Normas e regras	7	2	3	2,43	0,49
Apetreçamento	8	2	4	3,25	0,66	Documentação	7	1	4	2,29	0,88
Apoio clubes	8	1	5	3,25	1,20	Apetreçamento	7	1	3	2,00	0,76
Instalações	8	2	4	2,88	0,78	Investigação	7	1	2	1,86	0,35
Normas e regras	7	1	5	2,86	1,12	Instalações	7	1	3	1,86	0,64
Investigação	8	1	4	2,50	0,87	Apoio clubes	7	1	3	1,71	0,70
Formação técnicos gestão	7	1	5	2,43	1,29	Formação dirigentes	7	1	2	1,43	0,49
Formação dirigentes	8	1	5	2,38	1,41	Formação técnicos gestão	7	1	2	1,29	0,45

## Forças e fraquezas

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Atletas federados	8	4	5	4,63	0,48	Atletas federados	7	2	5	4,43	1,05
Número clubes	8	3	5	4,00	0,87	Número clubes	7	2	5	4,00	0,93
Formação treinadores	8	3	5	4,00	0,50	Atletas alta competição	7	3	5	3,86	0,83
Frequência conflitos	8	2	5	3,75	1,30	Implantação geográfica	7	2	5	3,86	1,25
Participação voluntários	8	3	5	3,63	0,70	Custo instalações	7	2	5	3,43	1,29
Atletas alta competição	8	2	5	3,63	0,86	Custo apetrechamento	7	2	5	3,29	1,16
Qualidade gestão	8	2	4	3,25	0,66	Património	7	1	5	3,29	1,16
Custo apetrechamento	8	2	5	3,13	0,93	Formação treinadores	7	2	3	2,86	0,35
Implantação geográfica	7	2	4	3,00	0,76	Qualidade gestão	7	2	4	2,86	0,64
Formação técnicos gestão	8	2	4	2,88	0,60	Espectadores competições	7	1	5	2,71	1,39
Formação dirigentes	8	2	4	2,88	0,60	Participação voluntários	7	1	4	2,14	0,99
Custo instalações	8	1	5	2,88	1,05	Formação dirigentes	7	1	3	2,00	0,76
Património	7	2	4	2,86	0,64	Formação técnicos gestão	7	1	3	1,86	0,83
Espectadores competições	8	2	3	2,25	0,43	Frequência conflitos	7	1	2	1,43	0,49

## Oportunidades e ameaças

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Organização eventos internacionais	8	3	5	4,38	0,70	Resultados internacionais	7	4	5	4,57	0,49
Imagem nos jovens	8	3	5	4,13	0,60	Visibilidade mediática	7	2	5	4,14	0,99
Financiamento Estado	7	3	4	3,71	0,45	Imagem nos jovens	7	3	5	4,14	0,83
Resultados internacionais	8	2	5	3,63	0,99	Organização eventos internacionais	7	2	5	3,71	1,03

Cooperação organizações	8	3	4	3,50	0,50	Financiamento Estado	7	2	5	3,29	0,88
Visibilidade mediática	8	1	5	3,25	1,20	Patrocínios	7	2	5	3,14	0,99
Representatividade internacional	7	1	4	3,14	0,99	Cooperação organizações	7	1	5	2,71	1,39
Patrocínios	8	2	4	3,00	0,71	Representatividade internacional	7	1	5	2,71	1,48

#### Resultados

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Atletas federados	8	4	5	4,50	0,50	Resultados internacionais	7	4	5	4,29	0,45
Imagem nos jovens	8	4	5	4,38	0,48	Visibilidade mediática	7	2	5	4,14	1,12
Organização eventos internacionais	8	3	5	4,13	0,60	Imagem nos jovens	7	2	5	3,71	1,03
Redução conflitos	8	3	5	4,00	0,87	Organização eventos internacionais	7	3	5	3,71	0,88
Apoio associações	8	3	5	4,00	0,50	Implantação geográfica	7	2	5	3,57	0,90
Formação treinadores	8	3	4	3,88	0,33	Número clubes	7	3	5	3,57	0,73
Resultados internacionais	8	2	5	3,63	0,99	Atletas federados	7	2	4	3,43	0,73
Visibilidade mediática	8	2	5	3,63	0,86	Alta competição	7	2	4	3,29	0,70
Participação voluntários	8	3	5	3,50	0,71	Património	7	2	5	3,29	0,88
Cooperação organizações	8	3	4	3,50	0,50	Apoio associações	7	2	5	2,86	0,99
Número clubes	8	3	4	3,38	0,48	Instalações	7	1	4	2,71	1,03
Património	7	2	4	3,29	0,70	Qualidade gestão	7	1	4	2,71	1,03
Alta competição	8	3	4	3,25	0,43	Autonomia Estado	7	2	4	2,71	0,88
Apoio clubes	8	2	4	3,25	0,83	Formação treinadores	7	2	3	2,57	0,49
Autonomia Estado	6	3	4	3,17	0,37	Representatividade internacional	7	1	4	2,43	1,18

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Representatividade internacional	7	2	4	3,14	0,64	Participação voluntários	7	1	4	2,29	0,88
Patrocínios	7	3	4	3,14	0,35	Apetreçamento	7	1	3	2,29	0,70
Apetreçamento	8	2	4	3,13	0,78	Espectadores competições	7	1	4	2,29	1,16
Implantação geográfica	8	2	4	3,00	0,71	Patrocínios	7	1	4	2,29	0,88
Qualidade gestão	7	2	4	3,00	0,76	Cooperação organizações	7	1	4	2,29	0,88
Instalações	8	2	4	2,88	0,60	Apoio clubes	7	1	4	2,14	0,83
Espectadores competições	8	2	3	2,38	0,48	Formação técnicos gestão	7	1	2	1,57	0,49
Formação técnicos gestão	8	1	3	2,13	0,60	Formação dirigentes	7	1	2	1,43	0,49
Formação dirigentes	8	1	3	1,88	0,78	Redução conflitos	7	1	2	1,43	0,49

#### Eficiência nos resultados

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados vs recursos	8	2	5	3,88	0,93	Resultados vs recursos	7	3	5	4,29	0,70

#### Dificuldades na obtenção dos resultados

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Organização menos boa	8	1	4	3,00	0,87	Dificuldade patrocínios	7	2	5	3,71	0,88
Dificuldade patrocínios	8	1	4	2,88	1,05	Fraco financiamento Estado	7	2	5	3,29	1,16
Fraco financiamento Estado	7	1	4	2,86	1,12	Incapacidade agentes	7	2	5	3,29	1,03

Deficiente cooperação clubes	8	2	4	2,75	0,66	Falta empenhamento agentes	7	2	4	3,14	0,64
Deficiente cooperação associações	8	1	4	2,38	0,86	Deficiente cooperação clubes	7	2	4	2,71	0,70
Incapacidade agentes	7	1	4	2,29	0,88	Organização menos boa	7	1	4	2,71	0,88
Falta empenhamento agentes	8	1	4	2,00	0,87	Deficiente cooperação associações	7	2	3	2,57	0,49
Azar	7	1	3	1,57	0,73	Azar	7	1	3	1,57	0,73

## Responsabilidade

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Presidente direcção	8	4	5	4,38	0,48	Presidente direcção	7	2	5	3,57	0,90
Dirigente direcção	8	3	5	3,88	0,60	Dirigente direcção	7	3	4	3,43	0,49
Associações	8	3	5	3,75	0,66	Estado	7	2	5	3,14	1,12
Director técnico	8	3	5	3,75	0,66	Treinadores	7	2	4	3,14	0,83
Estado	8	3	5	3,75	0,83	Atletas alta competição	7	1	4	3,00	1,31
Atletas alta competição	8	2	5	3,25	0,97	Associações	7	1	4	2,57	1,05
Atletas federados	8	2	4	3,25	0,83	Comunicação social	7	1	4	2,57	1,05
Autarquias	8	1	5	3,13	1,17	Patrocinadores	7	2	4	2,57	0,73
Treinadores	8	1	4	3,13	1,05	Liga de clubes	7	1	4	2,43	0,90
Clubes	8	1	4	2,88	0,78	Entidades prestadoras serviços	7	1	5	2,29	1,39
Comunicação social	8	2	4	2,88	0,60	Clubes	7	1	4	2,00	1,07
Liga de clubes	8	1	4	2,88	1,05	Atletas federados	7	1	4	2,00	1,07
Secretário geral	8	1	4	2,75	1,30	Secretário geral	7	1	4	1,71	1,03
Patrocinadores	8	1	4	2,50	0,87	Autarquias	7	1	3	1,57	0,90
Entidades prestadoras serviços	8	1	3	2,25	0,83						

## Lógica

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados desportivos	8	3	5	4,00	0,71	Resultados desportivos	7	3	5	3,86	0,64
Eficiência gestão	7	3	4	3,71	0,45	Eficiência gestão	7	2	4	3,00	0,53
Apoio atleta	8	2	4	3,38	0,70	Interesse político	7	2	5	2,71	1,03
Costume	7	2	3	2,86	0,35	Apoio atleta	7	1	4	2,71	1,16
Interesse político	7	1	4	2,57	1,18	Costume	7	1	4	2,57	0,90
Adaptação alterações ambientais	7	1	4	2,57	0,90	Adaptação alterações ambientais	7	1	3	1,86	0,83
Acaso	7	1	3	1,57	0,73	Acaso	7	1	4	1,71	1,03

## Domínio dos conflitos

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Decisões desportivas	8	1	2	0,43	1,75	Decisões disciplinares	7	1	3	2,29	0,88
Decisões administrativas	7	1	2	0,45	1,71	Decisões desportivas	7	1	3	2,14	0,64
Decisões disciplinares	7	1	2	0,45	1,71	Decisões políticas	7	1	3	1,71	0,70
Decisões políticas	7	1	3	0,73	1,43	Decisões administrativas	7	1	3	1,71	0,70

## Conflitos e entidades

Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Comunicação social	8	2	2	0,00	2,00	Comunicação social	7	2	3	2,57	0,49

Associações	7	1	2	0,35	1,86	Liga de clubes	7	1	3	2,14	0,64
Clubes	7	1	2	0,35	1,86	Clubes	7	1	3	2,00	0,53
Entidades prestadoras serviços	7	1	3	0,70	1,71	Associações	7	1	3	1,86	0,64
Liga de clubes	7	1	2	0,49	1,43	Estado	7	1	3	1,57	0,73
Autarquias	7	1	2	0,45	1,29	Entidades prestadoras serviços	7	1	3	1,57	0,73
Estado	7	1	2	0,35	1,14	Patrocinadores	7	1	2	1,29	0,45
Patrocinadores	6	1	1	0,00	1,00	Autarquias	7	1	2	1,14	0,35

Conflitos e agentes											
Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Dirigentes vs técnicos	6	1	3	0,58	2,00	Dirigentes vs dirigentes	7	1	3	1,86	0,64
Dirigentes vs dirigentes	7	2	2	0,00	2,00	Dirigentes vs técnicos	7	1	2	1,71	0,45
Dirigentes vs administrativos	7	1	2	0,35	1,86	Dirigentes vs atletas	7	1	2	1,71	0,45
Técnicos vs técnicos	7	1	2	0,35	1,86	Dirigentes vs administrativos	7	1	2	1,43	0,49
Administrativos vs administrativos	6	1	2	0,37	1,83	Técnicos vs administrativos	7	1	2	1,43	0,49
Dirigentes vs atletas	7	1	2	0,49	1,57	Técnicos vs atletas	7	1	2	1,43	0,49
Técnicos vs administrativos	7	1	2	0,49	1,57	Técnicos vs técnicos	7	1	2	1,43	0,49
Técnicos vs atletas	7	1	2	0,49	1,43	Administrativos vs administrativos	7	1	2	1,43	0,49
Atletas vs atletas	5	1	2	0,40	1,20	Atletas vs atletas	7	1	2	1,29	0,45

Factos explicativos dos conflitos											
Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Poder	7	1	4	1,20	3,00	Poder	7	1	5	3,14	1,25
Defesas direitos	7	1	4	0,88	2,71	Questões pessoais	7	1	4	2,57	1,05
Questões técnicas	7	1	3	0,73	2,57	Questões técnicas	7	1	4	2,29	0,88
Questões pessoais	7	1	3	0,64	2,14	Defesas direitos	7	1	3	2,29	0,88
Ideologia	7	1	2	0,35	1,14	Ideologia	7	1	3	2,14	0,64

Estrutura											
Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Formal	8	2	5	3,75	0,83	Formal	7	2	5	3,71	0,88
Centralizada	8	2	4	2,25	0,83	Especializada	7	1	4	2,71	1,28
Especializada	8	1	3	3,00	0,50	Centralizada	7	1	4	2,86	0,99

Mecanismo											
Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Competência	8	3	4	3,75	0,43	Competência	7	2	5	3,14	0,83
Consenso	8	2	5	3,63	0,86	Autocrático	7	2	4	3,00	0,76
Autocrático	8	1	5	2,50	1,32	Consenso	7	2	5	2,86	0,99
Político	7	1	4	2,29	1,03	Político	7	1	5	2,57	1,40

Tempo											
Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Racional	8	4	5	4,38	0,48	Racional	7	2	5	3,71	1,28

Planeada	8	1	3	3,12	0,60	Planeada	7	1	4	2,43	1,18
<b>Controlo</b>											
Federação Portuguesa de Basquetebol						Federação Portuguesa de Futebol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Recursos	7	3	5	3,71	0,88	Resultados	7	3	5	4,00	0,53
Resultados	7	2	5	3,43	0,90	Recursos	7	3	4	3,43	0,49
Supervisão hierárquica	7	3	5	3,43	0,73	Supervisão hierárquica	7	3	4	3,43	0,49
Eleitores	7	1	4	3,00	1,07	Eleitores	7	1	5	2,71	1,58
Comunicação social	7	2	4	2,71	0,88	Comunicação social	7	1	4	2,14	0,99

## F. P. de Judo e F. P. de Natação

<b>Vocação</b>											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Alta competição	8	3	5	4,38	0,70	Alta competição	8	4	5	4,50	0,50
Generalização da prática	8	2	4	2,88	0,78	Generalização da prática	8	1	5	3,38	1,11
Atletas federados	8	1	4	2,63	0,99	Atletas federados	8	1	5	3,13	1,27
Formar cidadãos	8	1	4	2,25	0,97	Formar cidadãos	8	1	4	2,50	1,00
<b>Missão</b>											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Alta competição	8	3	5	4,38	0,70	Alta competição	8	4	5	4,50	0,50
Quadros competitivos	8	3	5	3,88	0,60	Formação treinadores	9	2	5	3,89	0,87
Formação treinadores	8	3	4	3,25	0,43	Quadros competitivos	9	2	5	3,78	0,92
Promoção	8	1	4	3,13	1,05	Apoio associações regionais	8	3	5	3,63	0,70
Conquista recursos	8	1	5	3,00	1,22	Normas e regras	9	1	5	3,56	1,17
Apetreçamento	8	1	4	2,63	0,86	Instalações	9	1	5	3,33	1,63
Apoio associações regionais	8	1	4	2,63	1,22	Apetreçamento	9	2	5	3,33	0,94
Qualidade gestão	7	1	4	2,57	1,05	Apoio clubes	9	2	5	3,33	0,82
Normas e regras	8	1	4	2,50	1,00	Conquista recursos	7	1	4	3,29	1,03
Documentação	8	1	4	2,38	0,99	Qualidade gestão	8	2	5	3,13	1,05
Apoio clubes	7	1	4	2,29	1,03	Promoção	8	1	5	3,00	1,12
Formação dirigentes	8	1	3	2,00	0,87	Documentação	8	1	5	3,00	1,12
Investigação	6	1	3	2,00	0,82	Formação dirigentes	8	1	4	2,25	0,97
Instalações	7	1	3	2,00	0,93	Investigação	8	1	4	2,25	1,09
Formação técnicos gestão	8	1	3	1,63	0,70	Formação técnicos gestão	7	1	3	2,00	0,93
<b>Forças e fraquezas</b>											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Formação treinadores	8	2	4	3,13	0,60	Atletas alta competição	9	1	5	3,56	1,07
Atletas alta competição	8	1	4	3,00	1,00	Número clubes	9	2	5	3,56	0,83
Qualidade gestão	8	1	4	2,88	0,93	Formação treinadores	9	2	5	3,44	1,07
Património	8	1	4	2,63	0,86	Custo apetrechamento	9	2	5	3,33	1,05

Formação técnicos gestão	7	1	4	2,57	1,05	Qualidade gestão	8	1	5	3,00	1,22
Atletas federados	8	1	4	2,50	0,87	Atletas federados	9	1	4	2,89	0,87
Número clubes	8	2	3	2,50	0,50	Frequência conflitos	9	1	4	2,78	1,03
Implantação geográfica	8	1	3	2,38	0,70	Património	8	2	5	2,63	0,99
Formação dirigentes	8	1	4	2,13	1,05	Implantação geográfica	9	1	4	2,56	1,07
Participação voluntários	8	1	3	2,00	0,50	Formação dirigentes	8	1	4	2,38	1,11
Frequência conflitos	8	1	4	1,88	1,27	Formação técnicos gestão	8	1	4	2,25	0,97
Custo instalações	8	1	4	1,88	1,27	Custo instalações	9	1	4	2,11	1,29
Custo apetrechamento	8	1	4	1,75	1,09	Espectadores competições	9	1	5	2,00	1,25
Espectadores competições	8	1	3	1,63	0,70	Participação voluntários	8		4	1,75	1,09

Oportunidades e ameaças

Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Organização eventos internacionais	8	3	5	4,38	0,70	Representatividade internacional	9	2	5	3,78	0,79
Resultados internacionais	8	3	5	4,25	0,66	Organização eventos internacionais	9	1	5	3,56	1,17
Financiamento Estado	8	3	5	3,75	0,66	Resultados internacionais	9	3	4	3,44	0,50
Representatividade internacional	8	2	5	3,63	0,86	Financiamento Estado	9	1	5	3,22	1,13
Cooperação organizações	8	2	5	3,38	0,86	Imagem nos jovens	9	1	4	2,78	1,03
Imagem nos jovens	8	1	4	2,75	0,97	Cooperação organizações	9	1	4	2,78	0,79
Visibilidade mediática	8	1	3	2,00	0,71	Patrocínios	9	1	3	1,78	0,79
Patrocínios	8	1	2	1,38	0,48	Visibilidade mediática	9	1	3	1,67	0,67

Resultados

Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados internacionais	8	3	5	4,38	0,70	Representatividade internacional	9	3	4	3,78	0,42
Organização eventos internacionais	8	3	5	4,25	0,66	Organização eventos internacionais	9	2	5	3,67	0,82
Representatividade internacional	8	2	5	3,75	0,97	Apoio associações	8	3	4	3,63	0,48
Apoio associações	8	2	4	3,38	0,70	Alta competição	9	2	4	3,44	0,68
Formação treinadores	8	2	4	3,25	0,66	Resultados internacionais	9	2	4	3,33	0,67
Alta competição	8	2	4	3,13	0,78	Formação treinadores	9	2	4	3,33	0,82
Cooperação organizações	8	1	4	3,13	1,05	Imagem nos jovens	9	2	4	3,33	0,82
Imagem nos jovens	8	1	5	2,88	1,05	Número clubes	9	2	4	3,22	0,63
Número clubes	8	2	3	2,75	0,43	Atletas federados	9	2	4	3,11	0,57
Apetrechamento	8	2	4	2,75	0,66	Património	8	2	4	3,00	0,87
Património	8	1	4	2,63	0,86	Qualidade gestão	8	2	4	3,00	0,87
Qualidade gestão	8	1	4	2,63	0,86	Apoio clubes	9	2	4	3,00	0,67
Implantação geográfica	8	2	4	2,50	0,71	Apetrechamento	9	2	4	2,89	0,74
Apoio clubes	8	1	4	2,50	1,22	Cooperação organizações	8	2	4	2,75	0,66
Atletas federados	8	2	3	2,38	0,48	Redução conflitos	8	1	4	2,63	1,11

Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Participação voluntários	8	1	4	2,25	0,83	Instalações	9	1	4	2,44	0,83
Visibilidade mediática	8	1	3	2,13	0,60	Implantação geográfica	9	2	3	2,33	0,47



Espectadores competições	8	1	3	2,13	0,60	Visibilidade mediática	9	1	3	2,11	0,74
Formação técnicos gestão	8	1	3	2,00	0,71	Espectadores competições	9	2	2	2,00	0,00
Instalações	8	1	3	2,00	0,71	Patrocínios	7	1	3	2,00	0,53
Formação dirigentes	8	1	3	1,88	0,60	Formação técnicos gestão	8	1	3	1,88	0,78
Redução conflitos	8	1	3	1,75	0,66	Formação dirigentes	8	1	3	1,63	0,70
Autonomia Estado	8	1	3	1,63	0,70	Autonomia Estado	8	1	2	1,50	0,50
Patrocínios	8	1	4	1,63	0,99	Participação voluntários	8	1	2	1,25	0,43
Eficiência nos resultados											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados vs recursos	8	2	5	3,75	0,83	Resultados vs recursos	9	1	5	2,56	1,17
Dificuldades na obtenção dos resultados											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Dificuldade patrocínios	8	1	5	3,00	1,41	Incapacidade agentes	9	2	4	3,33	0,67
Deficiente cooperação clubes	8	1	4	2,75	1,09	Falta empenhamento agentes	9	1	4	3,22	0,92
Incapacidade agentes	8	1	4	2,50	1,32	Dificuldade patrocínios	9	1	5	3,11	1,45
Fraco financiamento Estado	8	1	4	2,38	1,22	Deficiente cooperação clubes	9	2	4	2,78	0,63
Deficiente cooperação associações	8	1	4	2,38	1,41	Deficiente cooperação associações	8	1	4	2,63	0,86
Falta empenhamento agentes	8	1	4	2,38	1,22	Organização menos boa	8	1	4	2,25	0,97
Azar	8	1	5	2,38	1,58	Fraco financiamento Estado	9	1	4	2,22	1,23
Organização menos boa	8	1	3	1,88	0,78	Azar	8	1	3	1,88	0,93
Responsabilidade											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Presidente direcção	8	3	5	4,25	0,66	Presidente direcção	9	2	5	4,11	0,99
Estado	8	3	5	4,00	0,87	Estado	9	1	5	3,56	1,34
Dirigente direcção	8	3	5	3,88	0,60	Director técnico	9	1	5	3,44	1,07
Treinadores	8	2	5	3,38	1,11	Dirigente direcção	9	2	5	3,44	1,07
Director técnico	8	1	5	3,25	1,20	Treinadores	9	1	5	3,44	1,42
Atletas alta competição	8	2	5	2,88	1,05	Atletas alta competição	9	1	5	3,22	1,55
Associações	8	1	4	2,38	0,99	Clubes	9	1	5	3,11	1,10
Clubes	8	1	3	2,25	0,83	Associações	8	2	5	2,75	0,97
Atletas federados	8	1	3	2,00	0,71	Atletas federados	9	1	4	2,33	1,15
Comunicação social	8	1	3	1,88	0,78	Secretário geral	8	1	4	2,25	1,09
Patrocinadores	8	1	3	1,50	0,71	Comunicação social	9	1	5	2,22	1,23
Secretário geral	8	1	3	1,50	0,87	Autarquias	8	1	5	2,13	1,36
Entidades prestadoras serviços	8	1	2	1,38	0,48	Patrocinadores	9	1	5	2,00	1,41
Autarquias	8	1	3	1,25	0,66	Entidades prestadoras serviços	9		4	1,89	1,10
Lógica											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados desportivos	8	3	5	4,38	0,70	Resultados desportivos	9	2	5	4,00	0,94
Apoio atleta	8	3	5	3,63	0,70	Apoio atleta	9	3	5	4,00	0,67

Eficiência gestão	8	2	5	3,38	0,86	Eficiência gestão	9	1	4	2,78	1,13
Interesse político	8	2	5	2,88	0,93	Adaptação alterações ambientais	9	1	5	2,78	1,13
Adaptação alterações ambientais	8	1	4	2,25	1,09	Interesse político	9	1	5	2,44	1,26
Costume	8	1	4	1,75	1,09	Costume	9	1	4	2,44	1,07
Acaso	8	1	1	1,00	0,00	Acaso	9	1	3	1,44	0,68

Domínio dos conflitos											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Decisões políticas	7	1	3	2,29	0,70	Decisões administrativas	7	1	3	2,00	0,76
Decisões disciplinares	7	2	3	2,14	0,35	Decisões desportivas	8	1	3	1,75	0,66
Decisões desportivas	7	1	3	2,00	0,53	Decisões disciplinares	7	1	3	1,71	0,70
Decisões administrativas	7	1	2	1,71	0,45	Decisões políticas	6	1	2	1,50	0,50

Conflitos e entidades											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Associações	8	2	3	2,25	0,43	Associações	7	1	3	1,86	0,64
Clubes	8	2	2	2,00	0,00	Clubes	7	1	2	1,86	0,35
Estado	7	1	2	1,29	0,45	Comunicação social	9	1	2	1,67	0,47
Comunicação social	7	1	2	1,29	0,45	Patrocinadores	6	1	2	1,33	0,47
Entidades prestadoras serviços	7	1	2	1,14	0,35	Estado	7	1	2	1,29	0,45
Patrocinadores	7	1	1	1,00	0,00	Autarquias	8	1	2	1,25	0,43
Autarquias	7	1	1	1,00	0,00	Entidades prestadoras serviços	7	1	2	1,14	0,35

Conflitos e agentes											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Técnicos vs técnicos	8	1	3	2,00	0,50	Dirigentes vs técnicos	9	1	3	2,22	0,63
Atletas vs atletas	8	2	2	2,00	0,00	Técnicos vs atletas	8	1	2	1,75	0,43
Dirigentes vs técnicos	8	1	2	1,88	0,33	Técnicos vs técnicos	7	1	2	1,71	0,45
Técnicos vs atletas	8	1	2	1,88	0,33	Dirigentes vs atletas	8	1	2	1,63	0,48
Dirigentes vs administrativos	8	1	2	1,75	0,43	Dirigentes vs dirigentes	7	1	2	1,43	0,49
Dirigentes vs atletas	8	1	2	1,75	0,43	Atletas vs atletas	7	1	2	1,43	0,49
Dirigentes vs dirigentes	8	1	3	1,75	0,66	Técnicos vs administrativos	8	1	2	1,25	0,43
Técnicos vs administrativos	8	1	2	1,75	0,43	Dirigentes vs administrativos	8	1	1	1,00	0,00
Administrativos vs administrativos	6	1	2	1,67	0,47	Administrativos vs administrativos	6	1	1	1,00	0,00

Factos explicativos dos conflitos											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Poder	7	1	5	3,29	1,16	Defesas direitos	8	1	5	2,88	1,76
Questões técnicas	8	2	4	3,13	0,60	Questões técnicas	7	1	4	2,86	1,25
Questões pessoais	8	1	5	3,00	1,22	Poder	8	1	5	2,50	1,41
Defesas direitos	8	1	3	2,13	0,60	Questões pessoais	7	1	5	2,14	1,25
Ideologia	7	1	2	1,71	0,45	Ideologia	8	1	3	1,88	0,93

Estrutura											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					

	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Formal	8	2	4	3,75	0,66	Formal	9	2	5	4,00	1,05
Centralizada	8	1	4	2,62	1,11	Especializada	9	1	5	2,11	1,20
Especializada	8	1	2	3,25	0,43	Centralizada	9	1	4	2,89	1,10
<b>Mecanismo</b>											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Consenso	8	2	4	3,25	0,66	Autocrático	8	1	5	3,50	1,73
Competência	8	2	4	3,13	0,78	Consenso	9	1	5	3,44	1,34
Autocrático	8	1	5	2,50	1,12	Competência	8	1	4	3,00	1,00
Político	7	1	4	2,29	0,88	Político	7	1	5	2,29	1,28
<b>Tempo</b>											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Racional	8	1	5	3,63	1,11	Racional	9	3	5	3,89	0,87
Planeada	8	1	3	3,00	0,71	Planeada	9	1	4	3,11	0,99
<b>Controlo</b>											
Federação Portuguesa de Judo						Federação Portuguesa de Natação					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados	8	1	5	3,75	1,09	Recursos	8	3	5	3,63	0,70
Recursos	7	1	4	3,29	1,03	Resultados	8	2	5	3,63	0,86
Eleitores	8	1	5	2,63	1,11	Supervisão hierárquica	8	1	4	2,75	0,83
Supervisão hierárquica	8	1	3	2,50	0,71	Eleitores	8	1	5	2,50	1,41
Comunicação social	8	1	2	1,50	0,50	Comunicação social	8	1	3	1,63	0,70

## F. P. de Patinagem e F. P. de Voleibol

<b>Vocação</b>											
Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Alta competição	10	4	5	4,30	0,46	Alta competição	11	3	5	4,00	0,60
Formar cidadãos	10	2	5	4,10	1,04	Generalização da prática	11	1	5	3,18	1,19
Generalização da prática	10	3	5	4,00	0,63	Atletas federados	11	1	5	3,09	1,31
Atletas federados	10	1	5	3,80	1,17	Formar cidadãos	11	1	4	2,73	1,05
<b>Missão</b>											
Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Promoção	10	3	5	4,30	0,78	Alta competição	11	3	4	3,82	0,39
Alta competição	10	3	5	4,20	0,60	Conquista recursos	11	2	5	3,73	0,86
Formação treinadores	10	3	5	4,10	0,83	Promoção	11	3	5	3,64	0,77
Conquista recursos	10	3	5	4,10	0,83	Qualidade gestão	10	2	5	3,60	0,80
Apoio associações regionais	10	3	5	4,10	0,70	Apoio associações regionais	11	2	5	3,55	0,78
Normas e regras	9	3	5	4,00	0,67	Quadros competitivos	11	2	4	3,45	0,66
Quadros competitivos	10	2	5	3,60	1,02	Formação treinadores	11	2	4	3,45	0,66

Qualidade gestão	9	1	5	3,33	1,15	Apoio clubes	10	1	4	3,30	1,00
Instalações	9	1	5	3,33	1,25	Normas e regras	10	2	4	3,10	0,83
Apetreçamento	9	1	5	3,33	1,15	Documentação	11	1	4	2,82	0,94
Documentação	10	1	4	3,10	1,14	Instalações	10	1	5	2,80	1,17
Apoio clubes	10	1	4	3,10	0,94	Apetreçamento	11	1	4	2,73	0,96
Investigação	10	1	4	2,80	1,08	Formação dirigentes	10	1	5	2,70	1,10
Formação técnicos gestão	10	1	3	1,80	0,87	Investigação	10	1	4	2,40	1,20
Formação dirigentes	10	1	4	1,70	1,00	Formação técnicos gestão	8	1	4	2,38	0,99

#### Forças e fraquezas

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Atletas federados	10	3	5	4,10	0,83	Formação treinadores	11	2	4	3,55	0,66
Número clubes	10	3	5	4,00	0,77	Património	11	3	5	3,55	0,66
Qualidade gestão	10	3	5	4,00	0,77	Qualidade gestão	11	1	5	3,27	1,29
Atletas alta competição	10	3	4	3,90	0,30	Custo apetreçamento	11	2	4	3,18	0,83
Formação treinadores	10	2	5	3,60	1,11	Frequência conflitos	8	2	5	3,13	1,05
Frequência conflitos	9	1	5	3,33	1,25	Número clubes	11	1	4	3,00	0,95
Custo apetreçamento	10	1	4	3,20	0,87	Custo instalações	11	1	4	2,82	1,03
Espectadores competições	10	2	4	2,90	0,70	Atletas federados	9	1	4	2,78	1,13
Património	10	1	5	2,80	0,98	Participação voluntários	11	1	4	2,45	1,16
Implantação geográfica	10	1	4	2,70	0,90	Atletas alta competição	10	1	4	2,30	0,90
Formação técnicos gestão	9	1	4	2,67	0,82	Formação dirigentes	11	1	4	2,27	0,86
Participação voluntários	9	1	4	2,67	0,94	Formação técnicos gestão	11	1	4	2,27	0,96
Custo instalações	9	1	5	2,67	1,41	Implantação geográfica	10	1	4	1,70	1,00
Formação dirigentes	10	1	4	2,00	0,89	Espectadores competições	11	1	2	1,45	0,50

#### Oportunidades e ameaças

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados internacionais	10	4	5	4,70	0,46	Representatividade internacional	11	3	5	4,09	0,67
Representatividade internacional	10	4	5	4,60	0,49	Organização eventos internacionais	11	2	5	3,91	0,90
Organização eventos internacionais	10	3	5	3,60	0,66	Resultados internacionais	11	2	4	3,45	0,66
Cooperação organizações	10	2	4	3,50	0,67	Imagem nos jovens	11	2	4	3,27	0,62
Imagem nos jovens	10	2	5	3,40	0,80	Cooperação organizações	10	1	4	3,10	1,04
Financiamento Estado	10	1	4	2,80	0,98	Financiamento Estado	10	2	4	2,80	0,60
Patrocínios	10	2	4	2,50	0,67	Patrocínios	11	1	4	2,64	1,07
Visibilidade mediática	10	1	3	2,30	0,90	Visibilidade mediática	11	1	3	1,91	0,79

#### Resultados

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Representatividade internacional	10	4	5	4,70	0,46	Representatividade internacional	11	4	5	4,18	0,39
Resultados internacionais	10	4	5	4,50	0,50	Organização eventos internacionais	11	3	5	4,00	0,60
Apoio associações	10	3	5	4,20	0,60	Património	10	1	5	3,60	1,02
Atletas federados	10	3	5	4,10	0,54	Redução conflitos	7	3	4	3,57	0,49
Alta competição	10	4	5	4,10	0,30	Imagem nos jovens	11	1	4	3,36	0,88

Organização eventos internacionais	10	3	5	4,00	0,45	Qualidade gestão	9	1	4	3,33	1,05
Número clubes	10	3	5	3,70	0,78	Cooperação organizações	9	2	4	3,22	0,79
Imagem nos jovens	10	1	5	3,60	1,11	Resultados internacionais	10	2	5	3,20	0,75
Qualidade gestão	10	3	5	3,40	0,66	Formação treinadores	10	1	4	3,10	0,83
Redução conflitos	9	1	5	3,22	1,40	Apetrechamento	9	2	4	3,00	0,67
Apoio clubes	10	2	4	3,20	0,60	Apoio associações	10	1	4	2,90	0,83
Cooperação organizações	10	2	4	3,10	0,54	Autonomia Estado	9	1	4	2,89	0,87
Formação treinadores	10	2	4	3,00	0,77	Patrocínios	9	2	4	2,89	0,57
Apetrechamento	9	1	4	3,00	0,94	Atletas federados	11	1	4	2,82	1,11
Implantação geográfica	10	1	4	2,90	0,83	Número clubes	11	1	4	2,82	1,11

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Espectadores competições	10	2	4	2,90	0,54	Apoio clubes	11	1	4	2,82	0,83
Autonomia Estado	10	1	5	2,80	1,08	Instalações	10	1	4	2,60	1,02
Património	10	1	5	2,60	1,02	Participação voluntários	10	1	4	2,40	0,92
Patrocínios	10	2	4	2,60	0,66	Alta competição	11	1	4	2,36	0,88
Participação voluntários	9	1	4	2,44	1,26	Espectadores competições	11	1	3	2,27	0,62
Visibilidade mediática	10	1	4	2,40	0,92	Formação técnicos gestão	9	1	4	2,22	1,13
Formação técnicos gestão	9	1	4	2,33	0,94	Visibilidade mediática	11	1	4	2,18	1,03
Instalações	10	1	4	2,30	1,00	Implantação geográfica	10	1	4	2,10	1,04
Formação dirigentes	10	1	3	1,40	0,66	Formação dirigentes	11	1	3	1,82	0,72

#### Eficiência nos resultados

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados vs recursos	10	2	5	4,20	0,87	Resultados vs recursos	10	2	4	3,40	0,66

#### Dificuldades na obtenção dos resultados

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Dificuldade patrocínios	9	2	5	4,00	0,82	Deficiente cooperação associações	11	1	5	2,82	1,27
Fraco financiamento Estado	10	1	5	3,40	1,11	Fraco financiamento Estado	10	1	4	2,70	1,00
Deficiente cooperação clubes	9	1	4	2,22	1,03	Dificuldade patrocínios	11	1	5	2,64	1,30
Incapacidade agentes	10	1	4	2,00	1,10	Incapacidade agentes	11	1	4	2,45	1,23
Falta empenhamento agentes	9	1	4	2,00	1,05	Deficiente cooperação clubes	11	1	4	2,36	1,23
Deficiente cooperação associações	9	1	3	1,89	0,87	Organização menos boa	11	1	4	2,00	1,04
Azar	10	1	3	1,80	0,87	Falta empenhamento agentes	10	1	3	1,80	0,87
Organização menos boa	10	1	4	1,70	1,00	Azar	10	1	3	1,80	0,98

#### Responsabilidade

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Dirigente direcção	9	3	5	4,22	0,79	Presidente direcção	9	3	5	3,89	0,74
Presidente direcção	9	3	5	4,22	0,79	Director técnico	10	3	5	3,60	0,66
Estado	10	2	5	4,00	0,89	Dirigente direcção	9	3	4	3,56	0,50
Atletas alta competição	10	2	5	3,70	1,00	Atletas alta competição	10	2	4	3,30	0,64

Director técnico	10	1	5	3,40	1,43	Patrocinadores	10	2	4	3,30	0,78
Comunicação social	10	2	5	3,40	1,11	Estado	10	1	5	3,20	1,40
Treinadores	10	2	5	3,40	1,11	Atletas federados	10	1	4	2,80	0,98
Atletas federados	10	1	5	3,20	1,25	Treinadores	10	1	4	2,80	1,25
Clubes	9	1	5	3,11	1,29	Comunicação social	10	1	4	2,60	1,11
Associações	10	1	4	2,90	0,94	Clubes	10	1	4	2,40	1,11
Autarquias	10	2	4	2,90	0,70	Autarquias	10	1	3	2,40	0,66
Patrocinadores	10	2	4	2,70	0,64	Associações	9	1	4	2,33	1,15
Secretário geral	10	1	4	2,70	0,78	Entidades prestadoras serviços	8	1	3	1,88	0,78
Entidades prestadoras serviços	10	1	4	2,20	0,87						
<b>Lógica</b>											
Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados desportivos	10	1	5	4,10	1,14	Resultados desportivos	10	3	5	3,80	0,60
Eficiência gestão	10	3	5	3,90	0,54	Apoio atleta	10	3	5	3,40	0,66
Apoio atleta	10	2	5	3,60	0,92	Eficiência gestão	10	1	4	3,20	0,87
Interesse político	10	1	5	3,10	1,04	Interesse político	9	1	4	2,78	0,92
Adaptação alterações ambientais	10	1	5	2,70	1,00	Adaptação alterações ambientais	9	1	3	2,44	0,83
Costume	9	1	5	2,56	1,17	Costume	9	1	3	1,89	0,57
Acaso	10	1	3	1,70	0,78	Acaso	9	1	2	1,44	0,50
<b>Domínio dos conflitos</b>											
Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Decisões desportivas	9	1	3	1,78	0,63	Decisões desportivas	9	1	2	1,89	0,31
Decisões administrativas	9	1	2	1,67	0,47	Decisões administrativas	9	1	3	1,89	0,74
Decisões disciplinares	9	1	3	1,56	0,68	Decisões disciplinares	8	1	2	1,50	0,50
Decisões políticas	8	1	3	1,38	0,70	Decisões políticas	7	1	2	1,43	0,49
<b>Conflitos e entidades</b>											
Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Clubes	9	1	2	1,67	0,47	Clubes	7	1	3	2,00	0,53
Associações	8	1	2	1,50	0,50	Associações	6	1	2	1,83	0,37
Comunicação social	9	1	2	1,33	0,47	Comunicação social	6	1	2	1,67	0,47
Estado	9	1	2	1,22	0,42	Entidades prestadoras serviços	4	1	2	1,50	0,50
Autarquias	9	1	2	1,22	0,42	Estado	6	1	2	1,17	0,37
Entidades prestadoras serviços	9	1	2	1,22	0,42	Patrocinadores	5	1	1	1,00	0,00
Patrocinadores	9	1	2	1,11	0,31	Autarquias	4	1	1	1,00	0,00
<b>Conflitos e agentes</b>											
Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Dirigentes vs dirigentes	9	1	3	1,56	0,68	Dirigentes vs técnicos	8	1	2	1,88	0,33
Dirigentes vs técnicos	9	1	2	1,44	0,50	Dirigentes vs atletas	7	1	2	1,86	0,35
Dirigentes vs administrativos	9	1	2	1,44	0,50	Dirigentes vs dirigentes	7	1	2	1,71	0,45
Administrativos vs administrativos	7	1	2	1,29	0,45	Técnicos vs atletas	7	1	2	1,71	0,45

Dirigentes vs atletas	9	1	2	1,22	0,42	Atletas vs atletas	5	1	2	1,60	0,49
Atletas vs atletas	7	1	2	1,14	0,35	Técnicos vs técnicos	6	1	2	1,50	0,50
Técnicos vs técnicos	8	1	2	1,13	0,33	Administrativos vs administrativos	5	1	2	1,20	0,40
Técnicos vs administrativos	9	1	2	1,11	0,31	Técnicos vs administrativos	6	1	2	1,17	0,37
Técnicos vs atletas	8	1	1	1,00	0,00	Dirigentes vs administrativos	5	1	1	1,00	0,00

#### Factos explicativos dos conflitos

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Questões pessoais	8	1	4	2,38	0,99	Questões técnicas	9	1	4	3,11	1,20
Questões técnicas	8	1	4	2,38	0,99	Defesas direitos	9	1	3	2,44	0,68
Defesas direitos	7	1	4	2,29	1,03	Poder	8	1	3	2,25	0,83
Poder	8	1	4	2,25	1,20	Questões pessoais	7	1	4	2,14	0,99
Ideologia	6	1	3	2,00	0,82	Ideologia	8	1	4	1,75	0,97

#### Estrutura

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Formal	10	2	5	4,30	1,00	Formal	11	2	4	3,27	0,86
Centralizada	10	1	5	2,40	1,50	Especializada	11	1	4	2,27	0,96
Especializada	10	1	4	2,50	0,92	Centralizada	11	1	4	2,73	0,96

#### Mecanismo

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Político	10	3	5	3,70	0,78	Competência	9	1	5	3,44	1,07
Consenso	10	1	5	3,50	1,12	Autocrático	8	1	5	3,00	1,41
Competência	9	1	5	2,56	1,34	Consenso	9	1	5	2,89	1,45
Autocrático	10	1	3	2,50	0,81	Político	7	1	4	2,29	1,03

#### Tempo

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Racional	10	3	5	4,50	0,67	Racional	11	3	5	4,18	0,72
Planeada	10	1	3	3,40	0,66	Planeada	9	3	4	2,40	0,47

#### Controlo

Federação Portuguesa de Patinagem						Federação Portuguesa de Voleibol					
	N	Mín	Máx	Méd	SD		N	Mín	Máx	Méd	SD
Resultados	10	3	5	3,80	0,60	Recursos	8	2	4	3,25	0,66
Recursos	10	3	4	3,50	0,50	Resultados	9	3	4	3,22	0,42
Eleitores	9	2	4	3,11	0,74	Comunicação social	9	1	4	2,89	1,10
Supervisão hierárquica	10	1	4	3,00	0,89	Supervisão hierárquica	11	1	5	2,45	1,16
Comunicação social	10	1	5	3,00	1,18	Eleitores	7	1	4	2,43	1,29